

La negociation

Bellenger Lionel

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



LA NÉGOCIATION

Lionel Bellenger

puf

QUE SAIS-JE ?

La négociation

LIONEL BELLENGER

Maître de conférence à Paris-III

et au Groupe HEC

Huitième édition mise à jour

37^e mille



Introduction

Négociation : ce mot évoque les grands rendez-vous de l'actualité politique et sociale : du traité de Yalta à la négociation de Camp David en passant par les accords de Grenelle, le traité de Maastricht, le règlement de la guerre en Bosnie, les accords sur les 35 heures et leurs assouplissements en 2005 jusqu'à leur remise en cause partielle dans le cadre de la loi TEPA en 2007 avec la défiscalisation des heures supplémentaires, ou encore la « négociation » sur l'abrogation des régimes spéciaux de retraite en 2008... Dans les périodes difficiles, la négociation devient un exercice difficile, plus proche de l'épreuve de force que de la concertation. On en veut pour preuve la négociation sur l'âge de la retraite à l'automne 2010. En se montrant inflexible sur les 62 ans, le gouvernement Fillon a pris le risque du conflit en ne laissant la porte ouverte qu'à des concessions sur la pénibilité du travail. On a, cependant, longtemps assimilé négociation à *diplomatie*. Par voie de conséquence, on observe que la négociation est toujours associée à la notion de conflit : elle précède un conflit « potentiel », ou bien, plus fréquemment, elle intervient pendant ou à la fin des hostilités. La négociation apparaît donc comme une confrontation *pacifique*, mais elle est étroitement liée à l'exercice de la *violence*, comme la radicalisation des revendications liées aux plans sociaux avec de nombreuses séquestrations de dirigeants d'entreprise (Caterpillar, 3M, Sony, Scapa, Fnac, Faurecia) l'a rappelé au printemps 2009 à l'opinion publique et aux responsables du pays, déclenchant une belle polémique. Dans certains pays, le métier de négociateur d'otages a de l'avenir. C'est le cas par exemple au Mexique où, avec 18 enlèvements en moyenne par jour en 2010, le pays est devenu le leader mondial des kidnappings (devant l'Irak, la Tchétchénie et la Colombie). La négociation a pour but de sauver la vie des victimes et surtout de faire baisser les prétentions des ravisseurs (3 millions de pesos, soit 185 000 € pour un rapt ordinaire, par exemple). Des avocats d'affaires comme Max Morales ont acquis une belle réputation de négociateur efficace dans ce registre sensible (on peut arriver à ne payer que 5 à 20 % de la demande initiale de rançon). Les honoraires sont à la discrétion des clients ! En d'autres termes, quand les hommes ou les puissances s'affrontent, les négociateurs sont toujours prêts, « en coulisse », à traduire autour du « tapis vert » les gains et les pertes, les concessions et les nouveaux équilibres entre les belligérants. Même les armées secrètes de

libération s'organisent ainsi et ont très tôt la préoccupation d'avoir leurs diplomates « porteurs de valise » (ainsi le rôle déterminant des négociateurs algériens du FLN pendant la guerre d'Algérie).

La prolifération du mot « négociation » dans l'actualité spectacle comme dans l'histoire tient donc à la fréquence et à la répétition des conflits ouverts ou latents entre les États, les groupes ou les organisations. En ce sens, la négociation est une pratique parente à la fois de la diplomatie et de la guerre. Elle a ses « acteurs », ses héros propres : Richelieu, Metternich, Kennedy, Kissinger, Walesa, et ses leaders éphémères comme Alain Mosconi, patron du STC-Marins qui défraya la chronique en septembre 2005 avec la prise du ferry corse *Pascal Paoli* pendant le très dur conflit de la SNCM. Le slogan détourné « SNCM » *Savoir négocier comme Mosconi* confirmait le rôle déterminant du leader syndical et traduisait le style belliqueux des rapports patronat-syndicat dans cette affaire. Aux yeux du grand public, la négociation appartient également à une autre sphère : celle de la grande diplomatie commerçante. C'est que nul n'ignore la parenté établie par l'étymologie entre la négociation et le négoce. Les transactions commerciales au plus haut niveau apparaissent comme des confrontations pacifiques, mais en pleine « guerre économique » (entre fournisseurs et groupes de la grande distribution, on parle de lutte à couteaux tirés, de combat du pot de terre contre le pot de fer). On conclut des contrats, on négocie des parts de marché, on achète et on vend des licences, on s'associe entre partenaires commerciaux. La vie commerciale dont le nerf est la compétition entre les firmes est un secteur privilégié pour la négociation. Depuis quelques années, on tend même à voir le mot « négociateur » se substituer au terme de « vendeur » ou d'« acheteur » : la vente est de plus en plus considérée comme un acte de négociation entre deux protagonistes, recherchant le meilleur accord possible en vue de préserver leurs intérêts réciproques. Cependant, la négociation n'est pas, ou n'est pas perçue, en tout cas, comme étant l'apanage des seuls diplomates et des commerçants. Elle tend à devenir une pratique quotidienne, un mode de relation permanent entre les individus. En effet, dès qu'une société pose comme fondement le principe de la *liberté* individuelle et en même temps le respect de l'*autorité* sans pouvoir totalement codifier et normaliser l'infinie variété des relations, il est clair que la résolution des litiges, des divergences, la prise des décisions concernant les membres d'une collectivité, la détermination de la valeur des biens et des services passent par la pratique de la négociation. Chacun, dans sa vie personnelle, est donc amené à négocier dans la mesure où prendre une *décision* le concernant implique l'accord d'autres individus, proches ou étrangers, détenant ou pas de pouvoir sur lui. Il en est

ainsi au sein d'une famille pour le choix du lieu de vacances, pour la décision de s'installer dans un appartement ou une maison individuelle, de s'expatrier ou pas ; il en est ainsi des multiples discussions sur les conditions de travail, la fixation des objectifs, voire des rémunérations et des promotions en accord avec la hiérarchie de l'entreprise ; il en est ainsi des résolutions amiables de litiges entre voisins, entre copropriétaires ou avec les services de recouvrement de créances. Que ce soit sur la grande scène diplomatique sociale ou politique, que ce soit dans la sphère du négoce et des affaires, que ce soit dans la vie quotidienne, la négociation apparaît toujours comme une confrontation pacifique destinée à aménager un arrangement entre des protagonistes (adversaires ou partenaires). Le plus souvent, cet arrangement accepté et acceptable a une valeur précaire. Il se ramène toujours plus ou moins à un *compromis*. N'a-t-on pas fait de la négociation l'« art du compromis » ? Pendant que Pascale Dubus, membre de la Coordination nationale des universités, déclarait : « Nous voulons de réelles négociations », la ministre Valérie Pécresse, en plein recul durant le dur conflit sur le statut des enseignants-chercheurs, proclamait de son côté, en avril 2009 : « Il faut faire des compromis, dialoguer. » Nous verrons que la négociation peut être considérée comme une pratique visant à réduire un écart ou renforcer un accord, tout en travaillant à préserver une *différence* mutuellement acceptée. Le plus souvent, cette différence s'exprime en termes de rapport de force, donc de pouvoir et d'intérêt.

Politiquement, le concept de négociation permanente renvoie à la notion de réformisme. La négociation apparaît comme une conduite du *changement accepté coopérativement*, un (ré)aménagement maîtrisé, conscient, volontariste des données. Les mutations sociales, les problèmes économiques, les révolutions technologiques (robotisation, informatique...), les contours de plus en plus flous des pouvoirs, les principes de la délégation des responsabilités, le développement des situations de choix alimentent le monde actuel en autant d'occasions de négocier. C'est en fait le *changement forcé* ou *souhaité* qui engendre actuellement le plus grand nombre de négociations. Il faut s'attendre à consacrer de plus en plus de *temps* à la pratique de la négociation. Sur un plan plutôt positif, la prolifération des négociations peut être interprétée comme une confiance accrue dans l'aptitude de tous à participer à la prise de décision collective (investir, licencier, s'installer à l'étranger, embaucher, se reconvertir...). Cette omniprésence de la négociation comme un mode de résolution privilégié des problèmes entre les groupes et les personnes a aussi plusieurs conséquences. De plus en plus d'acteurs sociaux doivent se former aux rites, aux procédures, aux usages de la négociation

codifiés, pour bon nombre, en vue du règlement des affaires par la bourgeoisie du Siècle des lumières. Mais la négociation n'est pas qu'une confrontation fondée sur le respect de règles, elle suppose certaines attitudes et commande des comportements spécifiques. La dimension psychologique n'échappe à personne : les individus sont plus ou moins aptes à la négociation... Pas étonnant, donc, que la négociation soit aujourd'hui l'objet d'un apprentissage : avoir une « mentalité » de négociateur, faire preuve d'un « esprit » de négociation apparaissent comme une condition essentielle de réussite dans les organisations, dans les groupes et dans la vie tout court. Mais la négociation n'exige pas qu'une préparation psychologique. Elle est confrontation, débat, jeu d'influences. À ce titre, elle n'échappe pas à la mise en œuvre de *techniques*, de *tactiques*, de *recettes*, toutes orientées par la volonté de mieux se défendre ou par le souci d'obtenir plus de l'autre. Les négociateurs modernes ont leur bréviaire : de nombreuses publications sont aujourd'hui disponibles et développent des conseils, de *Comment réussir une négociation* (Fisher, Ury, 1983) à *Négociateur gagnant* (M. Cathelineau, 1991). Mais « l'art de négocier, peu susceptible d'être traité systématiquement, serait le fruit des talents, de l'usage du monde et en partie de la lecture réfléchie des négociations du temps passé » (de Martens, 1831).

Quelle que soit la sphère où s'exerce la négociation, on est en droit de se demander si elle, comme mode de résolution des problèmes, constitue un réel progrès. Certains grands dirigeants ne cachent pas leurs réserves au sujet des pratiques de négociation. Ainsi Maurice Lévy, président du directoire de Publicis, affirmait-il au *Figaro* : « Je n'aime pas les compromis » (1er octobre 2001). D'autres, au contraire, prônent l'arrangement négocié, tel Pascal Lamy orfèvre en compromis et adepte des rapports gagnant-gagnant qui saura se montrer « habile dans la rigueur et rigoureux dans l'habileté », selon Jean-Pierre Jouyet, à la tête de l'OMC de 2005 à 2009. Nous verrons cependant que, globalement, la négociation constitue bien un progrès dans la mesure où elle apparaît comme une délibération pacifique entre les protagonistes et qu'elle exige que soit maintenu entre eux un *consensus* minimum. En revanche, une observation de la vie des organisations nous enseigne que la pratique de la négociation n'est pas toujours satisfaisante. Ici on n'accepte de négocier que sous la menace (grève, par exemple) ; là on négocie mais c'est souvent dans un contexte de *manipulation* visant à faire accepter des marchandages et des concessions par le jeu de dissimulations et de chantages. C'est que négocier exige une réelle volonté de s'entendre, voire une solidarité au-delà des différences acceptées et surtout le respect de la personne. Rarement l'objet d'arbitrages, vouée parfois aux mauvaises intentions

ou à l'éventuelle perversité de ses acteurs, la négociation devient une pure épreuve de force malsaine et décevante. Gardons-nous d'être un « négociateur redoutable ». Cherchons plutôt comment la négociation peut être une pratique spécifique des relations sociales, plutôt *constructive*. L'objet de cet ouvrage est d'éclairer le lecteur sur les différentes conceptions actuelles de la négociation, de comprendre l'évolution historique de cette pratique, d'analyser les attitudes et les comportements du négociateur, de cerner les différentes méthodes et techniques usuelles, de contribuer à réfléchir sur l'intérêt de négocier : qu'est-ce que négocier, qu'attend-on de la négociation, quand faut-il négocier, qu'est-ce qui n'est pas négociable, comment s'y prendre pour négocier, y a-t-il d'autres solutions que négocier ?

Chapitre I

Qu'est-ce que négocier ?

Bien qu'au premier plan de l'actualité tout en étant vieille comme le monde, la négociation reste encore aujourd'hui l'objet de malentendus quant à la signification qu'on lui accorde. Il n'est pas rare d'entendre les gens sortir d'une salle de réunion ou d'un bureau et se plaindre d'avoir participé à tout sauf à une négociation : « On a discuté mais on n'a pas négocié !... Impossible d'aboutir à un accord, nos interlocuteurs ne voulaient pas négocier !... » Dans la mesure où ce genre de reproches est souvent réciproque, c'est bien qu'il y a un désaccord sur le sens à accorder à la notion de négociation. Après avoir indiqué quelques points de repère historiques sur l'évolution du mot « négociation », nous utiliserons les travaux des trente dernières années pour éclairer d'un point de vue théorique et méthodologique la pratique de la négociation. Enfin, nous tenterons de situer la négociation par rapport à d'autres pratiques usuelles des relations humaines et des relations sociales : la consultation, la discussion et la concertation notamment, pour mieux dégager encore la spécificité de la négociation et en établir les conditions d'existence.

I. L'actualité de la négociation

1. Les enseignements de l'Histoire

Le terme « négociation » a trouvé sa consistance dans le domaine de la diplomatie [1] et des relations internationales. Le *Dictionnaire politique* de Garnier-Pagès (1842) n'hésite pas à assimiler négociation et diplomatie : « Les négociations embrassent presque tout le champ de la diplomatie. » Selon le *Dictionnaire diplomatique* (1933) : « La négociation est la raison d'être non seulement de l'agent diplomatique en tant que chef de mission, mais encore de la diplomatie tout entière, et toutes les autres formes, tous les autres aspects de l'action officielle d'un diplomate lui sont subordonnés. » L'Histoire nous rappelle le lien organique entre négociation et diplomatie. C'est ce lien qu'enregistre

Le *Littré* en voyant dans la négociation « l'action d'arranger les différends publics, surtout internationaux ». C'est encore Bossuet qui nous rapporte les négociations de Mazarin, à la cour de Rome et avec Luther. Dans ses *Sermons* (Bonté, 1), Bossuet fait dire à Jésus-Christ : « Je ne suis pas envoyé pour juger le monde ; tout le pouvoir de mon ambassade ne consiste qu'en une négociation de paix. » J.-J. Rousseau voyait dans les négociations des « tracasseries royales » (*Émile*). Mais c'est peut-être le cardinal de Richelieu qui, dans son *Testament politique*, apparaît comme le promoteur de l'idée de négociation : « J'ose dire hardiment que négocier sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux, encore même qu'on n'en reçoive pas un fruit présent et que celui que l'on peut attendre de l'avenir ne soit pas apparent, est chose toute nécessaire au bien des États. » Il nous faut donc chercher ce qui a amené depuis le Siècle des lumières les gouvernants à s'accaparer le mot « négociation », dont l'étymologie première comme les usages les plus anciens (du latin *negotium*, de *nec*, « ni », « ne » faisant fonction de préfixe négatif, et *otium*, « loisir ») stipulent la parenté avec le commerce (*negociato*) et l'activité du commerçant (*negociator*).

Selon M. et A. Merle (*Pouvoirs*, 1980), les États modernes à partir du xvi^e siècle offrent l'image de sociétés structurées ; les relations entre le prince et ses sujets sont régies par le droit. « On ne négocie pas l'élaboration ou l'interprétation d'une loi, pas plus qu'on ne peut négocier l'intervention de la police ou l'énoncé du droit par le juge. Là où existe une autorité compétente pour régler les affaires, il n'y a pas place pour une libre discussion entre des parties rivales – si ce n'est dans le domaine tout à fait secondaire des transactions matérielles » (Merle, 1980). En revanche, la négociation est le seul type de relations qui peut prévaloir pour la coexistence des États entre eux. Cette coexistence entre sociétés souveraines est le plus souvent anarchique et, hormis la guerre, la seule interaction possible dans le contexte de la paix est bien la négociation : « Comme entre des peuples libres et souverains il n'y a point de juge supérieur sur la terre devant lequel ils puissent comparaître pour attendre de lui la décision de leurs disputes, il ne leur reste d'autre voie pour les terminer que les négociations à l'amiable, ou, à leur défaut, les voies de fait » (de Martens, 1831). On comprend mieux ainsi l'intérêt de la négociation : quand une divergence ne peut être tranchée par une autorité supérieure, quand un cadre juridique ne peut servir de référence pour une décision concernant plusieurs protagonistes ou belligérants, quand, de fait, il faut mutuellement s'accepter parce qu'il n'est pas possible d'être en état de guerre permanent, le recours à la négociation est inéluctable. On peut en déduire que la négociation n'est jamais étrangère à ces

substitués : l'autorité, le droit, la force. Elle n'a de sens, historiquement, que comme un *palliatif* d'un ou plusieurs éléments de cette trilogie. Des penseurs comme Machiavel et Clausewitz vont même jusqu'à faire de la négociation un moyen de domination, au même titre que la guerre. La négociation n'est plus qu'une technique complètement intégrée dans une stratégie globale : « La politique – et la diplomatie – n'est que la continuation de la guerre par d'autres moyens » (C. von Clausewitz).

2. La négociation permanente : du tapis vert à la vie quotidienne

Issue du commerce, forte des lettres de noblesse acquises sur la scène de la grande diplomatie, la négociation est devenue une pratique courante dans la vie quotidienne : « La négociation est un instrument du comportement humain, un outil que chacun peut utiliser avec efficacité » (Nierenberg, 1970). Cet outil se situerait « entre vaincre et convaincre » (Warschaw, 1980) ; c'est parce que les relations humaines changent, parce que les contre-pouvoirs se développent (ong, groupements de consommateurs, syndicats, associations...), que de profondes mutations concernant des collectivités ou des régions entières remettent en cause un équilibre, des habitudes, voire un mode de vie, que la négociation devient un état quasi permanent entre les détenteurs du pouvoir et les individus ou les groupes dont le sort est en jeu. Dans ces conditions, les « nécessités de communication se multiplient et les besoins de relations croissent : sans possibilités d'utiliser l'autorité et sans espoir d'entente rapide, chacun est amené à négocier de plus en plus souvent : le fonctionnel avec l'opérationnel, le commercial avec la production, le contrôleur budgétaire avec la hiérarchie, le subordonné avec son patron, le responsable avec ses collaborateurs »... (Chalvin, 1978).

La presse se fait l'écho du cours des événements et entretient au jour le jour l'opinion publique des aléas, de la tournure et des résultats des négociations : « La négociation sociale relève de ma responsabilité » (R. Roussely, ex-président d'edf, *L'Express*, juillet 2002) ; H. Moubarak, président égyptien : « Arafat est le seul Palestinien capable de faire des concessions » (*Le Figaro*, juillet 2002) ; cinq mois de tractations et de négociations secrètes pour aboutir à la libération de la journaliste Florence Aubenas et de son guide, retenus en Irak (*L'Express*, juin 2006) ; chez Continental, à Clairoux, malgré un retour négocié aux 40 heures en 2007, le bras de fer entre l'équipementier allemand et les syndicats est engagé depuis l'annonce de l'abandon du

site : « Je n'accepte pas la fermeture. Le processus est enclenché mais la partie n'est pas jouée », déclarait le délégué cftc en mars 2009.

Le monde actuel semble pris d'une boulimie de négociations. Tout le monde veut négocier car tout le monde craint le diktat, les décisions unilatérales. Chacun voudrait prendre en main son propre sort ou, en tout cas, contribuer à trouver la solution qui le concerne pour son travail, ses affaires, son confort, sa famille... On s'aperçoit que ceux qui peuvent négocier sont ceux qui s'organisent, se regroupent, recréant ainsi les corporatismes, des forces de pression qui mettent à l'épreuve l'autorité du pouvoir central. En ce sens, la négociation devient malencontreusement un facteur d'accroissement des inégalités en favorisant la constitution de groupes de privilégiés, tels que ceux dénoncés par F. de Closets dans *Toujours plus*. Le pouvoir favorise de fait ceux qui s'instaurent en instance de négociation permanente. Il institutionnalise certaines relations paritaires et encourage les politiques dites contractuelles. Dans ces conditions, la négociation devient bien une composante quasi permanente des sociétés démocratiques avec des variantes dans les pratiques et dans les usages (modèle suédois, « consensus » à l'allemande, « démocratie directe » à l'italienne, « lois Auroux » à la française...). Les États démocratiques du xx^e siècle doivent donc négocier en permanence à l'intérieur de leurs frontières avec toutes les forces agissantes de la nation en même temps qu'ils participent à des degrés divers au jeu de la diplomatie internationale. Mais la crise de l'autorité, la remise en cause du principe de la légitimité des décisions ont aussi gagné les organisations, les entreprises et la famille. Et, là aussi, on expérimente la pratique de la négociation en tant que moyen de vivre ensemble. L'Américain T. Gordon, au nom de l'*efficacité*, a développé un modèle de *négociation gagnant-gagnant* à l'usage tant des parents que des cadres et des enseignants. Fisher et Ury, de Harvard, ont vulgarisé les méthodes pleines de bon sens de la « négociation raisonnée ». Des psychologues cherchent à déceler les meilleurs indices des attitudes et des comportements de négociateur pour pouvoir les enseigner aux adultes confrontés aux problèmes d'influence : coopérer, s'entendre, construire quelque chose ensemble, surmonter les différences – bref, trouver un arrangement acceptable pour préserver ou développer sa propre liberté, son moi, son identité, face à l'autre, aux autres ou aux règles, aux objectifs, aux évolutions du monde et de ses structures. Voilà la voie qui semble faire des années à venir l'ère de la négociation permanente. Certains verront dans tout cela le signe d'une société qui cherche péniblement sa cohérence dans le replâtrage et la redistribution de profits raréfiés ; d'autres y trouveront les indices d'une volonté collective de changement orientée vers une plus grande

participation de tous aux choix essentiels de la vie de tous les jours.

3. La négociation est devenue un objet d'étude

La « promotion des solutions négociées » (Launay, 1982) dans tous les domaines de la vie sociale, depuis les confrontations entre superpuissances jusqu'aux problèmes de la petite entreprise ou même jusqu'aux désaccords interpersonnels, n'est pas passée inaperçue aux yeux des théoriciens de la psychologie sociale. Depuis une vingtaine d'années, la négociation est devenue un objet d'étude, donc matière à théorisation. Pour le sens commun, négociier évoquait toujours plus ou moins l'idée toute simple de *marchandage*, d'entente moyennant des *concessions* réciproques. Pris en charge par les chercheurs, le concept de négociation a gagné en complexité mais aussi en intérêt. Il est clair que négociier ne va pas de soi, beaucoup en ont fait l'amère expérience. Devenant un objet d'étude, la négociation allait donner lieu à diverses appréciations et à des approches concurrentes, quant à sa signification, les processus qu'elle recouvre, le rôle des acteurs engagés, les avantages et les inconvénients de son extension à tous les secteurs des relations entre les groupes et les personnes.

À côté d'ouvrages essentiels, on a vu paraître un grand nombre de manuels « modes d'emploi » à l'usage du public. Les uns concernent la communication commerciale entre vendeurs et acheteurs, les autres traitent des relations interpersonnelles dans la famille, les groupes et les organisations. La plupart visent à fournir les moyens pour *mener à bien* une négociation tant sur le plan des conditions matérielles, de la préparation, que sur celui des tactiques, des comportements, des rituels à observer, voire des trucs et des stratagèmes. Ces ouvrages, s'appuyant sur des exemples pratiques, échappent rarement à l'empreinte très *normative* des livres de recettes. Les conduites pour réussir y sont codifiées, les manières de s'organiser, de se comporter, de faire face, d'attaquer, de répondre, d'amorcer la confrontation, de conclure, de rompre, y sont répertoriées, évaluées et suggérées, notamment dans tous les livres concernant la vente. Les travaux de Fisher et Ury apparaissent comme l'exemple le plus élaboré et le plus représentatif du pragmatisme américain en la matière. Avec leur ouvrage *Comment réussir une négociation* (Le Seuil, 1983), on a en mains un recueil éprouvé de principes relevant du bon sens et de l'expérience, oscillant souvent entre truisme et aphorisme. Voilà bien l'un des ouvrages qui voudrait concentrer les meilleurs conseils, valables autant pour les délibérations diplomatiques de Camp David

que pour le traitement des querelles de ménage. Nous verrons plus loin que ces auteurs, au-delà des méthodes qu'ils préconisent, militent en faveur d'une *morale* : faire confiance à l'homme dans ce qu'il a de bon pour mettre sur pied un meilleur système en vue de venir à bout des différends, quels qu'ils soient. À l'autre extrémité de ce genre de contributions, il faut citer tout l'apport de *La Théorie des jeux* (1944), fruit des travaux conjugués du mathématicien américain d'origine hongroise J. von Neumann et de l'économiste O. Morgenstern. Ces deux chercheurs se sont efforcés d'ériger en science l'art de conjecturer. R. D. Luce et H. Raiffa (1957), d'un côté, et A. Rapoport (1960), de l'autre, ont rendu plus accessible le contenu assez ingrat des travaux de J. von Neumann et O. Morgenstern.

En 1960, T. Schelling apportait un nouvel éclairage en distinguant les jeux à somme nulle, les jeux à somme croissante et surtout les jeux mixtes. Les théoriciens des jeux ont ouvert aux psychosociologues tout un champ d'investigations couvrant les phénomènes de compétition et de coopération, le poids de la stratégie, des tactiques, l'influence de la personnalité, la qualité des messages échangés, le fait de connaître son partenaire ou pas et d'avoir établi avec lui des relations personnelles. On retiendra que, pour les théoriciens des jeux, la négociation est envisagée de façon restrictive comme la recherche d'une solution mutuellement acceptable dans une situation de *conflit d'intérêts*. Cependant, les protagonistes n'auront recours à la négociation que si le « conflit d'intérêts » est « activé » au point de devenir un « conflit social » (Dupont, 1982). Il faut entendre par « conflit d'intérêts activé » le fait que tout protagoniste s'efforce de maximiser ses propres intérêts égoïstes, de telle manière que les conséquences des actions et des comportements soient bénéficiaires pour une partie mais dommageables pour l'autre.

En conclusion, nous retiendrons que nous disposons d'un fonds théorique considérable mais peu unifié dans lequel on retrouve, pêle-mêle :

- les opuscules à tendance philosophique ou politique dissertant des *vertus* de la négociation dans un contexte diplomatique ;
- les manuels type « modes d'emploi », véritables bréviaires *méthodologiques* étalant conseils, marches à suivre, procédés ou techniques qui promettent la meilleure réussite possible aux apprentis négociateurs ;
- les travaux des psychologues s'intéressant aux attitudes, aux comportements et surtout aux phénomènes d'*interaction* entre

protagonistes. Ce courant se donne une vocation pédagogique en cherchant à cultiver une « mentalité négociatrice » par la prise de conscience, l'apprentissage et l'entraînement ;

- les écrits des théoriciens des jeux, mathématiciens ou économistes postulant la *rationalité* des acteurs et un ensemble de conventions arbitraires en vue de modéliser des stratégies et de prévoir des résultats.

Il reste que tout ce fonds théorique est encore mal connu des praticiens. Ceux-ci – de façon, donc, empirique. Ils ont acquis leur expérience « sur le tas » tendance à peu faire part de leur manière de s'y prendre, gardant secrètement pour eux le « vécu » de leurs négociations. Prenant rarement du recul par rapport à celui-ci, ils opèrent par instinct ou en reproduisant systématiquement certains « coups » à eux (comme un joueur d'échecs) ou encore en imposant certains comportements ayant une valeur manipulatrice ou coercitive à l'efficacité prouvée. La négociation est une épreuve dans laquelle le « moi » est impliqué, donc les mécanismes de défense. En ce sens, nous le verrons plus loin, la négociation est un bon lieu d'observation des facteurs de personnalité en actes et de l'éthique d'un individu.

II. Les composantes spécifiques de la négociation

C'est Anzieu (1974) qui soulignait le caractère spécifiquement humain de la négociation : « La négociation est un fait typiquement humain – on ne l'observe pas chez les animaux – peut-être parce qu'elle requiert le recours au langage, peut-être parce que la résolution des conflits entre les personnes et les groupes appelle le remplacement de certaines lois de la nature par les règles de la culture. »

1. Des protagonistes adversaires ou partenaires

En premier lieu, la négociation apparaît comme une activité d'échanges, une *rencontre* provoquée (souhaitée de part et d'autre ou imposée) par des personnes (au moins deux) que nous appellerons des *protagonistes* (pris au sens d'« acteurs jouant le premier rôle », comme dans la tragédie grecque ; de *prôtos*, « premier », et *agônizesthai*, «

combattre, concourir »).

Ces protagonistes représentent leur intérêt propre (c'est le cas du mari « négociant » une séparation à l'amiable avec son épouse) ou bien défendent les intérêts d'un groupe. Dans ce cas, le négociateur est le *porte-parole*. Il peut agir comme un protagoniste faisant l'objet d'un *mandat* et participer à la négociation en *délégation*. Une telle situation engendre un symptôme de « double appartenance » (Touzard, 1977) et pose de toute façon la question des limites de la représentativité et de l'aptitude à participer efficacement aux échanges au sein d'un groupe (les délégations vont de trois à douze unités et plus). Les protagonistes, eux, vont se considérer comme des *adversaires* ou des *partenaires* sans qu'on puisse toujours le déterminer à l'avance : des partenaires pourront devenir adversaires *vice versa* selon l'évolution des discussions, la nature des arguments employés et des comportements adoptés. Nous verrons plus loin que la négociation prendra un tour plutôt compétitif, conflictuel ou coopératif en fonction de la nature des perceptions mutuelles.

2. La notion de divergence

En second lieu, la spécificité de la négociation tient à l'objet de la rencontre entre les protagonistes : ceux-ci dépendent d'une *décision* qui les implique et qui, *a priori*, n'est pas encore prise quand ils délibèrent. C'est parce qu'il y a un *écart*, voire une *divergence* de point de vue quant à une décision qui les concerne, qu'il y a discussion. L'essentiel tient au fait que les protagonistes (adversaires ou partenaires) aient confiance dans leur possibilité de *réduire* leur divergence par le simple jeu de la discussion. La négociation est donc une communication spécifique en ce sens qu'elle est une épreuve dans laquelle chaque partie *s'engage* à discuter tout en acceptant une dépendance mutuelle vis-à-vis d'une décision devant se construire progressivement ou devant intervenir plus ou moins brutalement à l'issue de la confrontation.

3. Construire un compromis

On observe que, dans la dynamique de la négociation, se retrouvent imbriquées les notions de divergence et d'arrangement. La négociation en ce sens n'est ni un simple débat ni une conversation à bâtons rompus. En règle générale, « négocier c'est jouer du conflit dans la coopération » (Launay, 1982) mais fondamentalement c'est *construire*

quelque chose. Il est admis que le produit d'une négociation se formalise en termes de *compromis*, le compromis étant lui-même le résultat plus ou moins alchimique ou calculé de concessions réciproques. Certains auteurs comme C. Dupont et C. Magny distinguent différentes formes substantielles de l'arrangement :

- le *compromis*, qui procède du partage par le jeu d'un retrait à peu près symétrique par rapport aux objectifs initiaux (« couper la poire en deux ») ;
- les *concessions* mutuelles, qui procèdent d'une recherche d'équilibre entre avantages et inconvénients pour chacun des protagonistes ;
- les *contreparties* ou *compensations*, qui procèdent d'un élargissement du champ de la négociation et confèrent à celle-ci une dimension constructive et même créative ;
- les « *novations* », qui procèdent d'une transformation du problème, objet de la négociation, préfigurant ainsi les conditions d'une résolution créative de la divergence.

La négociation est donc à ranger dans les pratiques sociales *productives*. Les hommes politiques se font volontiers les chantres du compromis. Pendant la campagne présidentielle en mars 2002, Lionel Jospin défendait, dans *Le Monde*, « une démarche de compromis » pour réconcilier « la France qui innove et ceux qui ont du mal à s'adapter à cette modernisation ». Jean-Pierre Raffarin, futur Premier ministre après la réélection de Jacques Chirac en mai 2002, vantait dans *Libération* « une nouvelle gouvernance sociale » pour « réhabiliter le dialogue et restaurer le paritarisme » (février 2002). Nicolas Sarkozy, en pleine négociation du projet très controversé d'Union pour la Méditerranée, déclarait, en mars 2008 : « C'est difficile de faire l'Europe sans compromis mais je ne pense pas qu'on puisse dire qu'on a renoncé à l'ambition du projet » (*Le Parisien*). Si la négociation occupe en France la rhétorique politique, la réalité a souvent du mal à suivre. En Allemagne, l'entreprise reste de façon plus stable un espace de négociation : les Allemands sont attachés aux compromis durables.

4. Avoir un objectif et une marge

Si la négociation suppose une rencontre entre des protagonistes dépendant l'un et l'autre d'une décision, qui sera le résultat d'une confrontation faisant suite à une divergence constatée, cela exige que

chacun de ces protagonistes ait un *objectif* à atteindre et se soit donné une *marge* de manœuvre. En effet, pour réduire l'écart ou agir sur la divergence, il faudra avoir recours à des *concessions* ou offrir des *contreparties*. Le propre d'une situation de négociation est donc de devoir être préparée tactiquement : dosage des arguments pour l'aspect confrontation et dosage des concessions pour l'aspect concrétisation. La négociation est une communication toujours *finalisée* : les protagonistes restent préoccupés par l'évolution vers un résultat, tout en gardant bien en tête ce qu'ils veulent obtenir (leur objectif) et la marge qu'ils se sont donnée. Ainsi, confronté à la « fuite des cerveaux », le président de l'université de Paris-IX – Dauphine, Bernard de Montmorillon, avouait en janvier 2004 que, pour négocier avec les chercheurs, il « manquait de marge ».

5. Tenir compte d'un rapport de force

En dernier lieu, on doit signaler l'existence d'un rapport de force entre les protagonistes. Ce *rapport de force* peut être d'ordre statutaire (autorité hiérarchique) ou d'ordre conjoncturel (percée d'un fournisseur sur un marché concurrentiel). Il est aussi le fait d'un ascendant naturel (personnalité charismatique), d'une habitude culturelle (l'autorité des anciens), d'un fait de compétence (la parole de l'expert) ou le résultat d'une alliance intéressée entre les protagonistes solidaires par opportunisme ou par solidarité. On a dit que la négociation exigeait que le rapport de force ne soit pas trop déséquilibré. L'expérience montre en effet que, si l'un des protagonistes possède un tel pouvoir sur son adversaire, on ne voit pas l'intérêt qu'il aurait à se livrer à des concessions, encore moins à rechercher un compromis. En revanche, si l'actualité de la négociation est si évidente aujourd'hui alors que la plupart des protagonistes entretiennent entre eux les rapports de force résultant d'une société fondée sur la hiérarchie, les privilèges, l'argent, le droit, la toute-puissance de l'État et des organisations, c'est qu'il faut bien vivre ensemble.

Si l'on récapitule ses composantes essentielles, la négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force, présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence, afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée. On comprend dans ces conditions que la négociation est toujours l'objet d'une *tension*, qu'elle est le plus

souvent ressentie comme une mise à l'épreuve pleine d'incertitudes et qu'elle n'est pas à l'abri de toutes les manipulations, même parmi les plus disqualifiantes (bluff, mensonges, comédie, etc.), dans la mesure où l'angoisse de l'échec peut conduire des protagonistes à se défendre par n'importe quels moyens. La dimension émotionnelle de la négociation n'échappe à personne : le négociateur est une « conscience sous influence », et cette exigence de communication prudente, calculée, contrôlée est parfois ressentie comme éprouvante, voire désagréable.

III. La négociation en quête d'identité

La richesse des composantes qui font la spécificité d'une négociation constituait une matière propice pour des définitions nombreuses et variées, selon que leurs auteurs veuillent insister sur tel aspect ou telle variable. Sans être, bien entendu, exhaustif, il est intéressant de rassembler les définitions les plus significatives que les auteurs ont pu produire sur le thème de la négociation, on y mesurera mieux les nuances et les points communs. L. Constantin (1971) voit dans la négociation « l'ensemble des pratiques qui permettent de composer pacifiquement les intérêts antagonistes ou divergents des groupes, entités sociales autonomes ou individus ».

R. Launay (1982) contribue à rapprocher un peu plus conflit et négociation en constatant que la négociation n'est rien d'autre qu'un « conflit surmonté ». Pour cet auteur, la négociation est une dynamique complexe, qui combine les processus conflictuels et coopératifs, dont la dominante coopérative, momentanée et fragile, choisie ou non par les partenaires/adversaires, vise à régler d'une manière pacifique un conflit passé, actuel ou potentiel, en excluant, provisoirement au moins, la force, la violence, le recours à l'autorité, et implique la reconnaissance des partenaires/adversaires comme différents et ayant un certain pouvoir. Le déclenchement ou la reprise du conflit, au-delà de l'« objet des négociations », reste la menace et le moteur de la négociation en tant que projet commun.

Un auteur comme Cross (dans Zartman, 1977) rappelle que l'on peut définir la négociation à partir de quatre perspectives différentes. La négociation est :

- une « *charade* » dont chacun cherche à découvrir une solution

souvent quasi déterminée par la situation et les acteurs eux-mêmes ;

- un « *art* » fait d'habileté, notamment dans la manière d'établir une relation dont elle marque le commencement plutôt que la fin ;
- un « *marchandage* » dans un processus d'allocations de ressources ;
- un processus de découverte et un apprentissage séquentiel [2].

H. Touzard (1977) voit dans la négociation un mélange de résolution de problèmes, une entreprise de persuasion et une situation de conflit. Zartman, un des auteurs modernes les plus imaginatifs sur la négociation (Dupont, 1982), insiste sur la « création d'une nouvelle réalité » par le jeu de « l'échange (contrôlé) de l'information dans la négociation » et « la transformation de valeurs fixes en valeurs variables ».

M. et A. Merle (*Pouvoirs*, 1980) s'efforcent d'aller au-delà d'une définition pour juger la validité de la négociation en tant que pratique sociale : il y voit une « technique de règlement des conflits » et un procédé « modeste et empirique pour frayer la voie entre le gouffre vertigineux au fond duquel on forge en permanence les armes du combat et la paroi qui monte à pic vers les cimes inaccessibles de la pureté et de l'innocence partagées. C'est la marque d'une vertu bourgeoise empreinte d'une sagesse un peu courte mais efficace, qui répugne aussi bien à l'héroïsme romantique qu'au fanatisme moyenâgeux ».

M. Cathelineau (1991) considère la négociation comme la méthode par excellence de gestion des crises et du changement dans un monde où les évolutions se font de plus en plus rapides et incertaines, et ose affirmer : « C'est une pratique qui fait la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui vont perdre. »

F. Delivré, dans *Le Pouvoir de négocier. S'affronter sans violence* (1997), fait de la négociation une des clefs du développement personnel et met en avant l'éthique nécessaire aux pratiques de négociation, mais en souligne aussi l'infinie fragilité comme en témoigne Jean-Marie Messier dans son livre *Le jour où le ciel nous est tombé sur la tête* paru en 2009 (Le Seuil) : « Combien de négociations capotent parce qu'on laisse passer ce moment subtil, qui ne s'enseigne dans aucun manuel, de la cristallisation d'une négociation entre des hommes et des

institutions ! À un instant donné, un accord est possible. L'instant suivant, en apparence, rien n'a changé, et pourtant plus rien n'est possible. »

S. Cohen (2002) décrit les diplomates comme les acteurs essentiels de la négociation dans le « nouveau désordre mondial » qui exige vigilance et régulation. Bref, la mondialisation renforce la nécessité de la négociation.

Ainsi, bien que devenue une sorte de formule magique utilisée dans tous les secteurs de la vie sociale, économique ou politique, la négociation reste en quête d'identité. Est-elle une simple recette pour résoudre les conflits, est-elle une technique ou un état d'esprit, pourquoi tant de négociations durent-elles si longtemps, voire échouent ? L'effort récent des théoriciens en matière de définition, le développement de formations et de séminaires nous encouragent à penser que la négociation peut devenir la bonne solution pour un *accommodement permanent* capable d'atténuer la violence, même dans un monde où l'autorité est en crise et tout change alentour : « Chaque fois que l'on échange des idées avec l'intention de changer des rapports existants, chaque fois que l'on discute pour arriver à un accord, on négocie » (Nierenberg, 1970).

IV. Consultation, discussion et concertation

Les confrontations entre protagonistes sont en constante augmentation dans les organisations. « Les gens discutent de plus en plus », entend-on ; on voit des débats à la télévision ; les réunions dans les entreprises font partie intégrante de la vie quotidienne ; la « concertation » est à l'ordre du jour entre les pouvoirs publics, l'administration et les représentants élus. Face à ce développement de la « communication tous azimuts », il apparaît difficile de repérer les « moments » où l'on négocie. Le terme de « négociation » est souvent utilisé pour « couvrir » l'ensemble des confrontations à objectif restreint. C'est que la négociation, nous le verrons, est une activité séquentielle : elle suppose un ensemble d'entrevues successives (respectant rarement les unités de temps et de lieu) à but spécifique, comprenant notamment la consultation, la discussion et la concertation. Tout se passe comme si, finalement, on confondait « le tout et les parties » : la consultation n'est pas la négociation mais fait

partie de la négociation (cf. chap. IV) ; de même, la discussion (confrontation donnant lieu à l'argumentation et aux réfutations autour des diverses propositions en « concurrence ») n'est que l'un des temps forts de la négociation. Ainsi, on observe dans les organisations de fréquents décalages entre les représentations que les individus se font des buts assignés à leurs confrontations. Il y a un abus du terme « négociation » quand celui-ci sert à désigner des consultations ou des discussions au sens propre. Le malentendu tient, à notre sens, au fait que, de la négociation, les protagonistes attendent un résultat, une décision. Or, avant d'en arriver là, ils vont traverser une succession de consultations (diverses entrevues plus ou moins bien acceptées et comprises), de longues discussions (débats houleux, échanges de vues qui s'enlisent), mais rien qui ressemble à une *interaction constructive* (cf. chap. III) orientée vers la production d'un résultat. Nous pensons qu'il faut conserver à chaque type de communication son identité propre et ne pas parler de « négociation » quand il n'y a qu'une volonté de consultation ou de débat. Cela nous conduit à conseiller une réflexion autour des définitions usuellement admises des modes de confrontation confondus ou substitués à la négociation.

1. Consultation

On entend par là toute réunion (ou entretien) dont le but est un simple transfert d'informations (unilatéral ou réciproque). L'instrument de la consultation est le questionnement (techniques pour poser les questions) et la disposition d'esprit est l'écoute active (volonté de laisser s'exprimer, encourager l'expression, faire preuve d'empathie, pratiquer les reformulations). La consultation est un échange productif dans le sens où il débouche sur la réalisation d'un compte rendu écrit ou d'une synthèse orale. La consultation se justifie par :

- l'accès à de nouvelles informations pour celui qui consulte ;
- l'éventuelle clarification d'une situation pour celui qui est consulté (la consultation s'apparente, en ce sens, à la relation d'aide).

La consultation est d'autant mieux acceptée qu'elle est faite sans contrainte, qu'elle est liée à un but (étudier un problème, une situation) et qu'une confiance mutuelle commande l'échange d'informations. La consultation doit mettre à l'abri celui qui est consulté de toute tendance à *évaluer*, *confirmer* et *démentir* chez celui qui consulte (Rogers, 1966). Il s'agit d'un authentique travail de

collaboration (Lippit, 1980) exigeant une grande disponibilité, excluant donc tout risque de projection, de disqualification, de provocation notamment. On comprend que le contexte de divergence propre à toute situation de négociation rend malaisé le déroulement de la consultation (conçue comme phase préliminaire à la négociation).

2. Discussion

Elle aussi est à tort assimilée à la négociation. Il est vrai que négocier, c'est discuter... Mais pas seulement cela. Une négociation qui n'a pas abouti est qualifiée péjorativement de « discussion », et le terme « discussion » est lui-même associé un peu trop systématiquement à « dispute » (voire « querelle », « conflit »). La discussion ne produit rien... Si ce n'est l'essentiel : l'expression de la divergence. On a sûrement tort aujourd'hui d'être médisant vis-à-vis de la discussion : elle consacre la liberté de penser et de parler. Cependant, en acceptant la discussion, « on se met à la merci de la stratégie du verbe » (Millet, 1981), c'est-à-dire de l'*intentionnalité* des discours argumentatifs : authenticité ou manipulation ? La discussion est aussi victime de l'idéologie productiviste : parler, discuter, c'est perdre du temps. Alors on a inventé des appellations flatteuses : table ronde, réunion discussion, échange de vues... Il reste que la discussion à deux ou plusieurs est une confrontation du type « face-à-face » permettant à chacun des protagonistes de développer son point de vue, d'argumenter et de réfuter les positions « adverses » (apporter des objections). Dans la discussion, on cherche moins à s'entendre qu'à justifier le bien-fondé de sa thèse par rapport à l'autre. La dimension spéculative de toute discussion est quasiment inévitable : c'est un rapport intersubjectif, même si les intentions d'objectivité (volonté de prouver, de démontrer) sont souvent invoquées. Discuter, c'est finalement donner un *sens à l'écart* et l'inscrire dans la relation des individus.

3. Concertation

Si la discussion renvoie à la phase expression des divergences dans la négociation, donc à une dynamique de l'*écart* assumé, la concertation renvoie plutôt à une disposition d'esprit visant le rapprochement, la recherche de cohérence, la participation, la coordination des volontés et des efforts. La concertation [3] serait « l'esprit d'une négociation sincère parce qu'elle est le désir d'aboutir le plus tôt possible à une résolution commune que consacrerait un protocole d'accord »

(Mucchielli, 1977). La réelle spécificité de la concertation est alors une autre possibilité de dialogue que la négociation : elle correspond aux échanges dans lesquels les protagonistes viennent à la discussion « mais sans *a priori* de décision » (Lebel, 1980). Présentée comme un nouveau style de relations, à la mode après 1968, inscrite dans l'histoire sociale française depuis la loi de 1978 préconisant la concertation entre la direction et les cadres des entreprises de plus de 500 salariés, elle s'apparente à la pure et simple résolution de problèmes. La difficile mise entre parenthèses de tout rapport de force et la nécessité d'un large consensus préalable vis-à-vis de problèmes voués à des conflits d'ordre affectif (partage des enfants lors d'un divorce, etc.) font obstacle à la généralisation de ce style de relations. L'Allemagne, quatrième puissance économique mondiale, voisin et partenaire économique privilégié de la France, est à juste titre souvent donnée comme exemple pour la qualité de l'esprit de coopération dans les relations de travail. Avec un taux de croissance attendu en 2011 de près de 4 %, il y a dans les entreprises une grande place pour le débat et beaucoup de collégialité dans la prise de décisions. En revanche, quand une décision est prise, on ne revient pas dessus, comme c'est le cas avec les Français.

On peut espérer que bon nombre de négociateurs se forment un *esprit de concertation* à l'allemande, de manière à ce qu'ils évoluent plutôt dans la sphère de la négociation coopérative (cf. chap. II), et un *mode d'interaction constructive* (cf. chap. III). En revanche, on sera prudent vis-à-vis d'une utilisation excessive du mot « concertation » là où seuls des compromis ou des arrangements (concessions ou contreparties) apparaissent les meilleurs résultats envisageables (c'est-à-dire réalistes). Il nous semble que, si le pouvoir peut se doser, on ne peut guère jouer à l'ignorer (en tout cas pour des décisions significatives).

Notes

[1] Voir l'excellente pièce de théâtre *Diplomatie* de Cyril Gely, qui met en scène le général allemand D. von Choltitz et le consul général de Suède à Paris, Raoul Nordling. Objet de la négociation : le bombardement de Paris. Issue de la négociation : Nordling réussit à convaincre D. von Choltitz de désobéir.

[2] On entend par « séquentiel » le fait que la négociation est une

activité de communication se déroulant en général par phases préliminaires (consultations, propositions, contre-propositions, argumentations, évaluations et tentatives de conclusions).

[3] Au contraire, le mot « concertation » avait à l'origine (1535, I. de Layola) le sens de « controverse », c'est-à-dire de joute oratoire entre des élèves jésuites cherchant à se mettre en difficulté mutuellement.

Chapitre II

Typologie des négociations

La négociation est une confrontation entre des personnes ou des groupes qui partagent plus ou moins fortement un projet commun : établir entre eux un *accord*. Cette caractéristique est finalement centrale par rapport à toutes les variantes, extensions, approfondissements ou réductions possibles dans les définitions qui ont pu être produites sur la négociation (cf. chap. I). Cependant, cela n'implique pas un type homogène de négociation. En effet, tout dépend de la manière dont les protagonistes vivent consciemment ou non cette confrontation. Si l'on admet que cette confrontation est une *interaction* singulière, on peut avancer que chaque négociation aura sa propre identité et sa propre dynamique. Les différents types de négociation qui en découlent vont dépendre :

- de la *représentation mentale* que se font les protagonistes de la négociation (une discussion inutile, la dernière chance de s'entendre, un rite annuel imposé par les détenteurs du pouvoir, un progrès social, la légitimité du partage des décisions, etc.) ;
- des *enjeux* réciproques des protagonistes (on entend par « enjeux » ce qui est engagé, ce qui est en cause et qui suppose une certaine prise de risque ; les enjeux ne doivent pas être confondus avec l'objectif à atteindre, le résultat ; les enjeux peuvent être « essentiels », ceux touchant à la réputation, la liberté individuelle ; les enjeux peuvent être secondaires, ceux touchant à un avantage acquis, une distinction, etc.) ;
- de la considération portée à la *personne* des protagonistes (adversaires ou partenaires ? et, au-delà, partenaires compétents, adversaires loyaux ?, etc.) ;
- de ce qui se produit, se crée et se perd pendant l'échange, c'est-à-dire la qualité de la *communication* qui s'établit entre les protagonistes (manière de s'affirmer et de défendre son propre système de valeurs, agressivité, niveau d'écoute, tolérance, intelligibilité des messages énoncés, effort pour se faire comprendre et accepter, aptitudes à raisonner, influencer,

convaincre, exposer...).

Ces quatre facteurs (représentation mentale de la négociation, enjeux, considération de la personne, et qualité de la communication) sont en gros à l'arrière-plan de toutes les distinctions qui ont pu être faites quand il s'est agi de proposer une typologie des négociations.

Nous retiendrons, parmi les principales, d'abord celles qui s'en tiennent à une discrimination entre les deux pôles extrêmes *affrontement/entente* (négociation dite « distributive » ou « intégrative », négociation « conflictuelle » ou « coopérative », « antagonisme » ou « synergie » selon les écoles et les origines) ; ensuite nous proposerons une autre approche de la négociation : l'analyse des *interactions singulières* (conscientes ou pas) qui s'établissent au cours de la confrontation et permettent de mieux cerner la véritable orientation de la négociation (cf. chap. III).

Nous explorerons enfin la tendance qui enseigne le mode exclusif de *négociation gagnant-gagnant* largement inspiré par le courant qui étudie les relations humaines et divers travaux américains (méthode Gordon, « négociation raisonnée » de Fisher et Ury, *winning negotiation* dans les relations interpersonnelles de T. A. Warshaw).

I. Affrontement et entente

Le concept de négociation se situe quelque part entre les deux pôles extrêmes, « affrontement » et « entente ». Bien que la réalité soit complexe, nous pouvons essayer d'identifier les oscillations possibles de la confrontation vers l'un ou l'autre des pôles. Deux positions, dont l'identité est vérifiée par l'expérience, ont fait l'objet d'une investigation par les théoriciens :

- la négociation dite « conflictuelle » ou « distributive » ;
- la négociation dite « coopérative » ou « intégrative ».

Nous verrons que ces deux positions recoupent à peu près la distinction faite par l'école de la sociodynamique (travaux de M. Hamon et J.-C. Fauvet, 1973 et 1975) entre les tensions antagonistes et synergiques dans la négociation. L'observation des négociations tant sociales qu'interpersonnelles va nous conduire à conclure que la réalité de la négociation est souvent *mixte* : la confrontation évolue selon la volonté des protagonistes, l'influence d'événements extérieurs

ou de bien d'autres facteurs (les enjeux, la maîtrise des négociateurs, leur personnalité, etc.). Cette évolution se fait en général dans le sens d'un dosage entre conflit et coopération, toujours intimement imbriqués dans bon nombre de négociations.

II. Les négociations à dominante conflictuelle

Même si bien des volontés vont aujourd'hui dans le sens du slogan *tout pour faire prévaloir la négociation sur l'affrontement* [1] (F. Mitterrand), il reste que la négociation n'est pas totalement dégagée du contexte conflictuel. Bien mieux, elle s'insère et s'articule au conflit qui la justifie tout en présentant, nous allons le voir, une logique propre, non sans incidence sur le champ conflictuel occupé par les protagonistes. Dans ce cas, la situation de négociation s'apparente aux « jeux à somme nulle » des théoriciens, ceux dans lesquels il y a un *gagnant* et un *perdant*. Il est d'usage de qualifier de « distributive » ce genre de négociation (toujours pour respecter les concepts des théoriciens des jeux qui voyaient dans ce type de confrontation la « distribution » à somme nulle des gains et pertes des ressources initiales mises par les protagonistes). D'autres auteurs, tel Launay (1981), préféreront appliquer à ce type de négociation le terme de « conflictuel ». Quelles en sont les caractéristiques [2]

1. Caractéristiques de la négociation conflictuelle

La négociation conflictuelle présente d'abord des symptômes : *rivalité*, *compétition*, *méfiance*. Les protagonistes vivent une situation d'antagonisme et se perçoivent comme des adversaires : ils ont le sentiment de poursuivre des objectifs opposés. Leur mode d'interaction est nettement « oppositionnel ». Leur seul point commun est d'avoir renoncé à la décision unilatérale (le *diktat*) ou à l'affrontement (conflit ouvert), mais ils peuvent maintenir pendant les délibérations la menace d'y recourir (ou d'y revenir).

Pourquoi préfèrent-ils encore la négociation au conflit déclaré ou pourquoi y sont-ils contraints ? On peut avancer quelques raisons :

- une très forte interdépendance limite leur projet et leur marge

personnels (des domaines essentiels de leur existence sont en cause : salaires, réputation, emploi...) ;

- la pression extérieure d'un tiers (rôle des États-Unis et de l'Onu dans l'accord de Bonn en décembre 2001, quand les quatre délégations afghanes négocient la transition politique à Kaboul) ;
- l'impossibilité de gagner sur le terrain ou le constat d'une défaite inéluctable (échec des Argentins face aux Anglais aux Malouines) ;
- les protagonistes souhaitent s'en tenir au partage des rôles que le rapport de force du moment impose (ils peuvent craindre que l'ouverture d'hostilités, le prolongement d'une grève par exemple, soit plus coûteuse que le *statu quo* des gains et pertes admis) ;
- l'une des parties (celle qui n'aurait rien à espérer d'un affrontement) compte sur ses aptitudes à négocier autour du « tapis vert » (tactiques, manipulations...) pour « sauver » la face et récupérer quelques avantages que par réalisme la partie adverse peut lui octroyer (en vue de ménager de meilleures relations ou d'éviter le pourrissement d'un conflit, etc.) ;
- les protagonistes ont l'esprit « joueur », acceptent le principe de la rivalité et de la compétition et se soumettent au score final de leur délibération (il y a un peu du « boxeur » dans ce type de négociateur-là !). On trouve par exemple ce genre de mentalité chez certains commerciaux, certains hommes d'affaires ou politiciens coutumiers de la défaite ou de la victoire par ko. Pour les « durs » de la négociation, le dialogue est un ring où les coups sont permis. En avril 2011, il était rappelé à Dominique de Villepin, à l'occasion d'un débat sur France Inter autour de l'échec de la réforme du cpe, qu'il avait affirmé qu'« une bonne négociation, c'est quand les mecs en face ont la berlue » !

À l'inverse de ces pressions à la négociation, des *freins* peuvent maintenir les adversaires en situation de conflit et interdire l'acheminement vers la négociation : un comportement suicidaire (désespoir, « jusqu'au-boutisme », « stress ») ; des normes culturelles (certains différends se règlent en duel pour l'honneur...) ; le pari pris stratégique d'une des parties qui veut démontrer que ce n'est pas un conflit qui la fera céder (situation courante dans les relations sociales : « On ne négocie pas sous la menace d'une prise d'otages »...). Ce qui

caractérise donc la négociation conflictuelle, et c'est en ce sens qu'elle entretient des rapports de proximité avec l'affrontement, c'est que les protagonistes sont prisonniers de leur intérêt propre et ne craignent pas d'agir au *détriment* de leurs adversaires. Ils agissent donc comme des « blocs », et leurs délibérations relèvent plutôt de l'*épreuve de force*. Les manifestations de coopération et d'interdépendance sont faibles (voire niées). La négociation conflictuelle suppose des rapports de *domination*. Cela se traduit par une dureté des positions. Chacun cherche à préserver son intégrité et son estime de soi dans un contexte de relation agressive. Les protagonistes sont soumis à des phénomènes de pression et doivent rester vigilants face aux éventuelles offensives. La ruse n'est pas absente des négociations conflictuelles. La situation devient pénible à vivre quand l'une des parties a le sentiment profond d'un *irrespect* de la part de l'adversaire. Comme dans le sport de compétition, la frontière entre « virilité » et « méchanceté » est vite franchie. Martin Sorrell fait partie des négociateurs de cette trempe-là. En 2004, il avait déjà fait de wpp le n° 2 mondial de la publicité et de la communication. Spécialiste des raids hostiles et redoutés, le *dealmaker* anglais s'est construit une réputation de négociateur coriace : « Négocier avec Martin Sorrell, c'est comme tenter de poignarder un dauphin avec une banane », reconnaissait un de ses proches (*Enjeux-Les Échos*, février 2004). Dans leur forme, les négociations conflictuelles ressemblent à la guerre : débat houleux, agressions verbales, menaces et intimidations, sermons, mépris. Le dosage dépend des milieux (en général, dans la diplomatie, l'agressivité est feutrée ; dans les relations sociales, l'outrance n'est pas rare !), des personnalités, des enjeux et du contexte (période de crise, fin d'un conflit, climat d'inquiétude, mauvaises relations antérieures entre les protagonistes). L'observateur constate que l'engagement d'une négociation conflictuelle se fait volontiers à partir d'une situation de déséquilibre du rapport de force, à partir du repérage d'une grande *vulnérabilité* de la partie adverse (il suffira d'« éprouver » puis d'exploiter les faiblesses).

2. Les significations de l'option conflictuelle

Pourquoi les protagonistes choisissent-ils de donner une orientation conflictuelle à leurs négociations ? On peut avancer quatre explications :

- le conflit est inscrit dans la vie sociale ;

- leur *stratégie à long terme* les encourage à rester à proximité de l'affrontement (ils se considèrent par exemple en lutte, ennemis héréditaires, etc.) ;
- leur éthique les engage à *s'imposer* et à vaincre les autres, ils se conforment ainsi à des pratiques voisines de l'art de la guerre (tactiques du jeu d'échec ou du jeu de go et théories sur la guerre de Clausewitz et Sun Tzu) ;
- ils veulent agir sur l'équilibre du *rapport de force* en vue de le modifier (ou de le renforcer en leur faveur).

A) Le conflit est inscrit dans la vie sociale

La notion de *conflit* est centrale dans bon nombre d'études sociologiques et politiques des cinquante dernières années. En revanche, on la définit rarement. Une exception cependant, la définition de Coser (1956) : le conflit est une « lutte pour des valeurs et des biens rares, où les acteurs cherchent à neutraliser, léser, éliminer leurs rivaux ». Le conflit a été présenté par tout un courant de théoriciens comme intégrateur au plan social dans la mesure où il permet de fonder dans la société l'expression de la différence. De fait, il est plus facile d'expliquer la vie sociale à partir de l'existence du conflit que du consensus (voire des problèmes de coercition, de guerre, de lutte des classes, de heurts culturels, les tensions raciales, la violence urbaine, la délinquance, etc.). D'autre part, des auteurs comme Simmel (1955) fondent le conflit sur la volonté d'*auto-affirmation* de l'individu. Comme autre explication du conflit, on trouve l'idée que la rationalité des individus les pousse à *maximiser* leur bien-être (la preuve en étant que les privilégiés ne renoncent pas spontanément à leurs avantages). Coser développe par ailleurs la théorie dite de la « soupape de sûreté » lancée par Simmel (1955) concernant le conflit : « Si nous n'avions le pouvoir et le droit de nous rebeller contre la tyrannie, l'arbitraire, la mauvaise humeur, l'absence de tact, nous ne pourrions supporter les relations avec certaines personnes (...) ; notre opposition nous permet de prouver notre force, d'en prendre conscience, de trouver les conditions de réciprocité sans lesquelles nous chercherions, à tout prix, à rompre la relation » (Simmel, dans C. Mironesco, 1982).

Un thème freudien est diversement interprété par Simmel et Coser pour rendre compte du conflit ; une des sources tiendrait à l'intensité des relations affectives : « Toute relation étroite (...) implique aussi des sentiments d'aversion et d'hostilité qui doivent en premier lieu

être éliminés par la répression. » On peut en déduire que, lorsque des individus sont amenés à réprimer (étouffer) leurs désaccords, ils s'exposent à des conflits plus intenses lorsque ceux-ci éclatent.

Enfin, il faut citer la relation entre l'agressivité et les situations conflictuelles. D'une part, on observe les partisans d'une explication globalement ou en partie physiologique ou instinctive de l'agressivité sans danger (orientation vers une cible de remplacement, le sport par exemple). Laborit (1970), lui, fait confiance à un éventuel contrôle pharmacologique pour juguler les mécanismes centraux du comportement qui seraient à l'origine des conflits. À côté de ces thèses qui veulent expliquer le développement de l'agressivité de l'« intérieur », il y a toutes les approches qui la situent à l'« extérieur » de l'homme. C'est dans la foulée de Watson et Skinner que tout un courant de pensée va éliminer la référence à la subjectivité des individus (émotions, intentions, passions, pulsions...) et prétendre que l'agression est avant tout *réactive*, réponse aux stimuli fournis par l'environnement (Dollard, 1939).

En simplifiant, l'explication de la violence et du développement des conflits tiendrait à l'observation que tout comportement agressif dérive d'une *frustration*. Les frustrations peuvent être d'ordre collectif ou individuel, matériel ou symbolique. Dans l'ordre du social, par exemple, « toute inconstance des statuts est une situation de stress pour l'individu » (Jackson, 1962). À l'inverse, et pour limiter la portée de l'équation frustration = agression, des expériences en laboratoire ont permis de développer le concept de « privation relative ». Celui-ci traduit l'idée que le comportement agressif est éminemment rationnel dans la mesure où il apparaît surtout chez ceux qui y sont acculés, c'est-à-dire chez ceux qui ressentent le plus fortement les privations (certaines démonstrations de F. de Closets dans *Toujours plus*, concernant le rôle des groupes de pression en France, illustrent dans le domaine sociopolitique cette correction apportée au schéma béhavioriste de Watson et Skinner).

Par ailleurs, un auteur comme Galtung (1969) a suggéré que la frustration elle-même est à son tour le résultat d'une violence ; en dernière instance, la violence serait « *structurelle* » (dans ce cas, elle « couvre » les notions d'injustice et d'inégalité).

Au total, l'omniprésence de toute dimension conflictuelle dans les interactions sociales est telle qu'on ne voit pas comment la négociation pourrait échapper à la violence, l'agressivité, l'intolérance ou la méfiance, transformées pour la circonstance en techniques, tactiques et manipulations visant à vaincre, voire éliminer à long

terme un adversaire. À tel point qu'il faut que la loi s'en mêle quand la tournure conflictuelle est estimée contre-productive. En juin 2010, l'annonce d'une réforme pour encadrer les relations entre les grands groupes industriels et les sous-traitants répondait à la volonté de diminuer les risques de destruction d'emplois chez les fournisseurs. La peur règne sous l'effet de pratiques intimidantes. « C'est de l'esclavage. Il faut plier sous le joug pour survivre » [3] témoigne un patron d'une pme de 200 salariés, victimes de clauses ressenties comme abusives (baisse de tarif de 3 % par an, obligation de s'aligner si le client trouve moins cher ailleurs en cours de contrat, obligation d'acheter de nouvelles machines, obligation de fournir un décompte précis de tous les coûts).

B) L'influence des stratégies à long terme

Il est clair que, si l'une des parties se donne à long terme un objectif « excluant » l'existence reconnue (physique, statutaire ou égale) de l'autre partie, il y a de fortes chances que l'histoire soit émaillée de conflits ouverts limités, suivis de négociations conflictuelles visant à enregistrer l'évolution des pertes et des gains.

C) Les réactions de défense sociale et la volonté de vaincre

Autre germe des conflits et de la perspective de négociations conflictuelles : les « images » négatives que nous nous faisons des autres et les réactions de défense sociale qu'elles engendrent. Quand la représentation que nous nous faisons d'une personne ou de son statut, ou de la situation dans laquelle elle se trouve est négative et définitivement figée (formation d'un préjugé), la négociation ne peut qu'être conflictuelle, voire impossible. On arrachera des concessions sans contreparties, on engagera de coûteuses épreuves de force (disputes de ménage, etc.). Le blocage tient ici à ce que chacun croit à l'évidence de son préjugé (qui, du même coup, n'en est pas un à ses yeux).

En bref, c'est parce que les protagonistes ne sont pas à l'abri des images négatives de l'autre et des réactions de défense qui en découlent que les négociations évoluent dans des registres proches de l'affrontement. Dans ces conditions, les protagonistes de la négociation empruntent plus à l'art de la guerre qu'à la pratique d'une relation constructive de type gagnant-gagnant (cf. chap. III). Pour schématiser, on peut dire que bon nombre de négociations conflictuelles s'inspirent

de deux modes de pensée qui renvoient à deux stratégies et deux jeux connus : le jeu d'échecs et les conceptions de Clausewitz développées dans *De la guerre*, d'une part, et le jeu de go et les réflexions de Sun Tzu exposées dans *L'Art de la guerre*, d'autre part.

Dans le jeu d'échecs, comme dans les conceptions de Clausewitz, on

- accepter le face-à-face ;
- combiner de manière à mettre en échec et mat la pièce maîtresse (le roi) ;
- aller jusqu'au bout : il y aura un vainqueur et un vaincu ;
- ne pas pouvoir arrêter le jeu sans qu'un adversaire soit vaincu.

Dans le jeu de go et dans les pensées de Sun Tzu, on ne retrouve pas l'idée de « collision », d'affrontement et de « destruction » de l'adversaire. Il s'agit de l'entourer, de le contenir, de le neutraliser. Le but est d'être plus gagnant que lui, d'accumuler plus de « territoires », de plus en plus grands et imprenables. Le jeu peut s'arrêter au gré des protagonistes. Cette conception renvoie plus à l'idée de *compétition* que de conflit (il n'y a pas *a priori* « élimination » de l'adversaire). De fait, pour Sun Tzu, « l'art suprême de la guerre, c'est soumettre l'ennemi sans combat (...). Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie ». Il faut s'attaquer aux « plans de l'ennemi » plutôt qu'à lui. Sun Tzu ne rechigne pas aux entreprises d'intimidation, de subversion clandestine, d'intoxication psychologique, de corruption, afin de miner l'adversaire. En termes modernes, on pourrait parler de « guerre rampante ».

La négociation conflictuelle s'inspire aujourd'hui de ces deux influences. Certains négociateurs « violents » imposent de front une rigoureuse épreuve de force visant à toucher au point fort de l'adversaire pour le déstabiliser ; d'autres travaillent par contournements, retournements avec digressions et effets de surprise, tout en finesse et en demi-teinte (communication « biaisée »). Deux grandes stratégies se dégagent donc : l'engagement et le contournement rusé.

III. La négociation à dominante coopérative

La négociation dite « intégrative » ou coopérative se situe dans la zone du *consensus* à proximité du pôle « entente ». Elle présente des caractéristiques bien différentes de la négociation conflictuelle, exige certaines dispositions et une orientation psychologique des protagonistes (état d'esprit ou mentalité), garante du fond de *confiance* qui lui donne, entre autres, sa spécificité. Elle est appelée « intégrative » pour respecter la formulation des théoriciens des jeux qui voyaient dans la pratique des acteurs des « jeux à somme croissante » la volonté d'augmenter la « ressource » initiale, objet du jeu. On préférera ici parler de négociation « coopérative » dans la mesure où c'est le fort sentiment de coopération qui donne à cette négociation sa véritable orientation constructive.

1. Les caractéristiques de la négociation coopérative

Les protagonistes d'une négociation à dominante coopérative se perçoivent comme des *partenaires*. Cette notion de partenaires tient essentiellement à deux faits :

- l'existence d'un projet, d'une œuvre à réaliser dans le temps, en commun ;
- la volonté de maintenir un fort lien de collaboration à long terme.

En conséquence, la négociation proprement dite entre les partenaires « coopératifs » porte sur des problèmes « secondaires » ou dérivés du projet commun. Ces problèmes donnent lieu à des divergences dues à l'existence de situations de *compétition*. Il en est ainsi à l'intérieur d'un parti politique pour tout ce qui se discute et se négocie autrement que dans un contexte de dissidence, d'exclusion, de risques de rupture ou de dislocation. Il est acquis que chacun des partenaires, par le jeu de la négociation, peut faire valoir, individuellement (leaders et direction à plusieurs têtes) ou en groupe (notion de « tendance », de « courant », comme au sein du Parti socialiste en France), ses idées, ses solutions dans le cadre du projet commun. On sait par expérience que l'expression des différences (qui ne devraient être que des nuances) dans l'*union* n'est pas simple : certains partenaires ne se ménagent pas ; la compétition est sévère au point que l'opinion publique (dans le cas des partis politiques notamment) se met à douter de l'adhésion réelle à la cause commune (« Est-ce qu'ils tirent tous dans le même sens ? »). La force des partenaires dans la négociation coopérative tient à la

logique claire et admise du projet commun. Quand celle-ci n'est pas assurée, il en résulte en général un « grossissement » des divergences sur les points secondaires et les « détails » en délibération.

Toujours est-il que le projet commun, le *consensus*, doit présenter une unité d'attraction pour chacune des parties. Celles-ci, rassurées par la compatibilité et la convergence de leurs objectifs, peuvent parfaitement supporter l'existence d'un rapport de force. Dans la négociation coopérative, le rapport de force a une légitimité reconnue : on accepte le vote, l'arbitrage par une direction élue, l'effacement derrière une tendance devenue majoritaire « légalement », la parole et la compétence d'un expert, d'un « sage » (notamment quand ce dernier est là pour rappeler la nécessaire solidarité autour du projet commun : « Ramener les brebis égarées »). Dans la négociation à dominante coopérative, il n'y a donc pas abandon du rapport de force, disparition des phénomènes de pouvoir. Chacun parle « d'où il est », mais il n'y a pas un usage coercitif de l'autorité : on doit rendre compte d'un refus, laisser s'exprimer, voire encourager les manifestations isolées. La négociation coopérative pose d'ailleurs le problème du savoir-vivre et du travail en groupe : parce que l'œuvre à plusieurs devrait améliorer la qualité des décisions qui nous concernent. En Norvège, par exemple, où les syndicats sont puissants, la réforme des retraites (allongement de la durée du travail) a été le fruit d'un long processus de négociation de dix ans, sans aucun jour de grève, qui a abouti en 2011. Le pays compte à peine 3 % de chômeurs. La régulation, le principe de partage et de répartition dominant la vie publique. C'est le ministre des Finances lui-même qui déclare que « le pétrole est l'argent du peuple. Il doit être utilisé pour construire une société de bien-être, aujourd'hui et demain ». Le souci d'amélioration des conditions de travail est constant et relève d'un exercice particulièrement consensuel.

2. La signification de la volonté de coopérer

Le désir de gain mutuel est prééminent : on cherche à satisfaire ses intérêts propres, en même temps que l'on marque son appartenance à une œuvre commune. Dans la négociation coopérative, il y a toujours indication d'une *confiance* mutuelle. Cette tendance tient à la *crédibilité* de la parole des protagonistes : l'histoire de leur relation est là pour leur rappeler que « le dire et le faire » sont liés. Les actes ont toujours accompagné les décisions prises en commun. Une des significations les plus intéressantes de l'instauration d'une dominante coopérative dans

les négociations entre des parties ou des protagonistes tient donc à la mise en évidence d'une bonne qualité de relation d'une *communication saine*, conséquente, que l'épreuve du temps, de la durée consolide et garantit. La négociation coopérative met en avant un autre intérêt : les partenaires sont plus enclins à chercher à clarifier les problèmes qu'à imposer leur solution. « Mieux comprendre ensemble » pour produire une meilleure solution est l'idée qui guide leurs délibérations. Selon l'économiste Noreena Hertz, la crise mondiale amorcée en 2008 devrait réorienter le capitalisme vers la coopération, tout simplement parce qu'il a été constaté que « les sociétés qui ont moins partagent plus » (*Courrier international*, avril 2009). À preuve : la popularité grandissante du « recyclage gratuit » qui consiste à donner ce dont on ne veut plus plutôt qu'à le mettre en vente. Pour N. Hertz, le naufrage économique dû à la crise financière est une opportunité pour instaurer des rapports plus équitables, plus surveillés, privilégiant des règles plus équilibrées et favorisant la justice sociale et le développement durable.

3. La négociation coopérative est un « état d'esprit » et un mode de relation

Bien qu'il soit gênant, vis-à-vis de la théorie, de trop « élargir » les concepts, on avancera l'idée que la négociation coopérative est un « état d'esprit » et un mode de relation :

- « *état d'esprit* », parce que les protagonistes sont des gens « ouverts », conciliants et fermes. Ils font preuve de flexibilité tout en étant consistants : ils ne changent pas d'idée sans prévenir, osent affirmer l'idée qui les guide, posent la question de confiance sur l'adhésion au projet commun, se montrent solidaires dans la prise de risque, assument leur part de travail et de responsabilité dans l'échec comme dans la réussite. Ils ne sont ni « mous » ni « gentils », mais avancent avec réalisme, plutôt jouant « cartes sur table », sans être trop calculateurs et toujours préoccupés par un résultat « gagnant-gagnant » ;
- *mode de relation*, parce que les partenaires de la négociation coopérative ont tendance à *structurer* dans le temps leur relation. Ils ont besoin de continuité et de stabilité ; ils ont appris à s'accorder des périodes d'*information* réciproque suffisamment longues pour éviter les délibérations déséquilibrées, faute de préparation. Ils prennent le soin de s'accorder sur la nécessité d'entrevues, de réunions préparatoires ; ils programment,

planifient la progression vers un accord. Ils procèdent souvent par tâtonnements et ajustements, donnant parfois l'impression de piétiner ou de perdre du temps. La négociation coopérative n'est pas à l'abri d'un dérapage : ou bien par incompetence d'une ou des parties en matière de communication de groupe, ou bien par revirement stratégique de l'un des protagonistes qui réoriente la négociation vers le pôle « affrontement ». Le témoignage d'Yves Jégo, ancien secrétaire d'État à l'Outre-mer, dans son livre *15 mois cinq jours entre faux gentils et vrais méchants* [4] est à ce titre édifiant. « Au plus haut niveau de l'État, l'amateurisme, les approximations et le manque de préparation peuvent gravement nuire à la recherche de solutions négociées. »

L'ensemble des observations que nous venons de regrouper concernant la négociation coopérative, si on les confronte aux négociations réelles, pourrait apparaître bien idéaliste. Pour coller à ce réel, certains chercheurs ont eu recours au concept de *négociation mixte* (mélange dosé de conflit et de coopération).

Notes

[1] Visite en Suisse, du 14 avril 1983, du président français.

[2] Pour simplifier l'explication, nous utiliserons désormais ce seul terme de « conflictuel ».

[3] Interview à *Libération*, 23 juin 2010.

[4] Grasset, 2009.

Chapitre III

Les modes interactifs d'échange dans une négociation

Établir une typologie des négociations contribue à clarifier les orientations possibles de toute délibération visant à aboutir à un arrangement. Cela dit, il nous a fallu avoir recours à la notion de « négociation mixte » (résultat du dosage d'affrontement et d'entente) pour nous rapprocher de la négociation réelle. L'utilité de la typologie ne tiendrait qu'à la possibilité d'identifier la *dominante* de la négociation : conflictuelle ou coopérative. Mais le problème, c'est que, dans la vie de tous les jours, il n'est pas aisé de trancher : bon nombre de négociations présentent un tel mélange de caractéristiques propres au conflit ou à la coopération qu'elles s'avèrent inclassables. Nous estimons que, pour aider chacun à mieux comprendre ce qui se passe à l'intérieur d'une négociation et à sortir de la simple distinction « négociation coopérative - négociation conflictuelle », il faut plutôt s'intéresser à l'*interaction* entre les protagonistes. Nous entendons ici par « interaction » le système d'échanges réciproques à l'œuvre pendant la communication.

I. L'éventail des modes interactifs

Nous poserons par hypothèse qu'un éventail déterminé de modes interactifs s'impose (de façon consciente ou non) entre les protagonistes et oriente le sens de la négociation.

Ces modes interactifs se définissent par :

- l'intentionnalité de celui qui initie et maintient le mode interactif ;
- l'effet produit sur l'interlocuteur ;

- le processus lui-même en action.

L'interaction acquiert d'emblée ou progressivement une singularité dans la mesure où les protagonistes sont « réactifs » à l'intentionnalité (perçue), à l'effet ou au processus. Il y a induction et rétroaction, la rétroaction étant en partie déterminée par l'énoncé inducteur : quand un négociateur attaque, l'autre subit (passage en force) ou réplique (polémique), à moins qu'il ne rompe avec le scénario qui se met en place. L'éventail que nous allons travailler à décrire est un outil servant à « lire » ce qui se passe entre des protagonistes délibérant autour d'une divergence et recherchant un certain résultat. Nous y avons intégré les moyens utilisés pour argumenter, interroger, conclure, car on s'aperçoit que ceux-ci dépendent de la nature de l'interaction. Il nous est apparu possible de les situer les uns par rapport aux autres selon une logique dont on comprendra plus loin le sens. Les modes interactifs s'étagent à partir de ce que nous posons comme un scénario idéal quand il s'agit de trouver une solution à une divergence : l'*interaction constructive* (qui nous conduira à la méthodologie de la négociation constructive, chap. IV).

D'une part, nous distinguerons les interactions renvoyant au rapport de domination (*passage en force*) et d'opposition (*polémique*) ; d'autre part, nous verrons à l'œuvre les entreprises de manipulation (*stratagème*) et d'affaiblissement, d'atteinte à l'intégrité de l'autre (*disqualification*). C'est cet outil qui va nous permettre de mieux comprendre ce qui se passe quand les protagonistes sont en interaction.

Nous avons conscience d'accorder ici une certaine importance à l'influence des modes d'interaction sur l'évolution générale (l'orientation) d'une négociation. Nous pensons en effet que, à côté de toutes les autres composantes de la négociation, l'interaction ajoute sa propre influence. Comme dans un match (football, tennis, rugby, boxe...), un *scénario* s'impose parce que les jeux individuels deviennent très vite interdépendants (par ajustements, adaptations, réactions successives et réciproques) : on assiste à une confrontation à sens unique (passage en force), à des manœuvres et des calculs (stratagème), à des polémiques, à des truquages et de la violence (disqualification). Au-delà de tout ce que l'on pouvait prévoir pendant la phase préparation, la négociation est donc à la merci de la « météorologie » des interactions. Nous avons observé expérimentalement qu'un négociateur, lorsqu'il sort d'une réunion, semble autant concerné par le mode interactif vécu que par le résultat. Cela se traduit par des expressions du sens commun qui recoupent les concepts de notre outil :

- « on s'est fait avoir », pour les uns, et « on les a bien eus », pour les autres (stratagèmes) ;
- « on a joué le grand jeu », pour les uns, et « on n'a rien pu faire », pour les autres (passage en force) ;
- « on a rendu coup pour coup », pour les uns, et « on n'a rien cédé », pour les autres (polémique) ;
- « ils ne sont pas prêts d'y revenir », pour les uns, et « c'est scandaleux », pour les autres (disqualification).

L'interaction constructive suscite de nombreuses remarques qui révèlent la bonne qualité de l'échange et de la satisfaction devant le résultat obtenu :

- « on a pu exprimer nos propositions » ;
- « on a compris où était le vrai problème » ;
- « on a avancé » ;
- « la discussion a mis en évidence les positions de chacun » ;
- « on a senti une volonté de trouver une solution » ;
- « on a cherché plusieurs solutions » ;
- « on a eu le temps de réfléchir » ;
- « on a vérifié la bonne qualité de notre décision et l'accord des parties » ;
- « on a pris des engagements » ;
- « on a découvert d'autres problèmes méritant une confrontation » ;
- « chacun va y gagner quelque chose » ;
- « on a appris des choses qu'on ne savait pas » ;
- « on a toujours eu le sentiment d'être accepté et écouté jusqu'au bout » ;
- « on a eu affaire à des gens "responsables" » ;

- « on a le sentiment de n'avoir jamais perdu de vue les risques courus » ;
- « on n'a pas senti de pression » ;
- « on a eu devant nous des gens "accessibles" ».

Les « petites phrases » des négociateurs à l'issue d'une confrontation renseignent sur leur façon de vivre leurs divergences ; elles aident à identifier le mode interactif d'échanges et permettent de souligner qu'avant toute chose (connaissance du dossier, expérience personnelle, situation, etc.) la négociation est fondamentalement un acte de *communication*. Par conséquent, pour tirer le meilleur parti de cette pratique sociale, il vaut mieux s'assurer d'une bonne compétence de communication. Pour cela, il faut bien comprendre les modes interactifs où la manipulation, la dissimulation, le calcul, l'intimidation, le chantage, la provocation, la séduction concrétisent les effets de l'instance *perverse* sur le dialogue (stratagème et disqualification) ; et se montrer vigilant à leur égard.

Si les quatre modes d'interaction que nous venons de définir sont à l'œuvre aussi dans diverses formes de communication (entretiens, conversations à bâtons rompus, discussions, interviews, etc.) et donc ne sont pas spécifiques à la négociation, il se trouve qu'ils sont présents intensément dans la négociation, ce, pour plusieurs raisons :

- l'*angoisse* individuelle des protagonistes acceptant une confrontation autour de leurs divergences avec toute l'incertitude d'une résolution favorable (ou la quasi-certitude d'un échec) ;
- l'esprit de *compétition* qui contribue à focaliser les protagonistes sur le but à atteindre (gagner à tout prix) et utiliser n'importe quels moyens pour y arriver (par exemple, et c'est usuel, intimider) ;
- la *sauvegarde* de ses propres intérêts conduisant à une cécité quant à ceux des autres (peur ou manque de confiance dans les personnes, image négative de l'autre).

Au total, nous pouvons dégager un point d'ancrage commun à ces quatre modes interactifs : le fonctionnement en *univers privé* d'un (ou des) protagoniste(s) de la négociation, alors que la négociation suppose justement une coopération de personnes, un « *égoïsme altruiste* » au sens de H. Selyé, seule garantie de sa vocation constructive. Obnubilé par l'idée d'être le plus fort, occupé à se protéger, aux prises

avec un penchant à nuire, le négociateur est enclin à produire des interactions où l'absence de toute réciprocité des consciences et de réversibilité des points de vue constitue l'obstacle majeur à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles.

II. La négociation de type « polémique »

Dans ce type de négociation, les caractéristiques de l'interaction ont un rapport étroit avec l'affrontement (de *polemikos*, « relatif à la guerre »). Il s'agit d'une confrontation conçue comme une épreuve de force. Les protagonistes jouent essentiellement en « contre ». Ils sont sur la défensive. On observe qu'ils ont réponse à tout, ne cèdent sur rien. La négociation ressemble à une guerre de tranchées. Le caractère statique n'échappe à personne. On se craint ; on répond coup pour coup. Les échanges sont vifs. Souvent, le débat porte sur des questions et des problèmes annexes au sujet de la négociation. Il n'est guère fait allusion à ce que chacun souhaite : on se bat au sujet de n'importe quoi avant d'aborder la divergence « objective ».

C'est en ce sens que l'instance agressive est en acte : l'agressivité se justifie par une quasi-certitude préalable de l'échec, à croire que ce que l'on va demander ne sera pas accepté (ce qui peut être vrai compte tenu de l'histoire de la relation interpersonnelle ou d'informations, de « fuites » connues). L'absence de rigueur, le caractère stérile et éprouvant d'un débat de style « joute », sorte de « ping-pong » verbal, quand on était réuni pour s'arranger et prendre une décision acceptable, exacerbent les tensions et peuvent conduire à la rupture : séparation en pleine animosité, porte qui claque, renvoi dos à dos. Une discussion (de mauvaise qualité) s'est substituée à la négociation : « On a discuté (voire "on s'est disputé"), mais on n'a pas négocié. » Quand la polémique est excessive, la négociation a perdu sa substance : il s'agit d'un *simulacre* de négociation, on ne dépassera jamais le seuil assigné à une telle interaction : tout faire pour ne pas avoir tort, ne pas perdre, ne rien céder (ne pas mourir... en quelque sorte). Dans la vie des organisations, des couples comme des assemblées prêtes à délibérer (conseil municipal, assemblée de copropriétaires), la tournure polémique des négociations apparaît comme un mal nécessaire mais coûteux. Dans la dynamique de la négociation, certaines entrevues sont entièrement vouées à la polémique : tout se passe comme s'il fallait s'éprouver avant de

s'entendre. Simplement liée parfois à une inaptitude à communiquer en groupe (on ne s'écoute pas, on se coupe la parole, on s'emporte trop vite), la négociation de type polémique est souvent inefficace parce que peu constructive et frustrante : on n'aboutit à rien, tout le monde a parlé et pourtant chacun se sent frustré. Méfait de l'agressivité, pure naïveté ou incompetence à faire quelque chose ensemble autrement qu'en passant son temps à se protéger ou à se justifier, la négociation polémique est une forme peu souhaitable de négociation contre-productive.

III. La négociation de type « passage en force »

Si la polémique consiste en un échange parfois équilibré mais impitoyable d'objections et de réfutations permettant avant tout de ne pas avoir tort, l'interaction de type « passage en force » annonce la prise à son compte, par l'un des protagonistes, de l'orientation de la confrontation. Initiative unilatérale, le passage en force se caractérise par une domination, une occupation, une mainmise sur l'échange. Relation déséquilibrée du type maître-élève ou leader-suiveur, le passage en force relève d'une tendance nette à la domination. L'influence exercée consiste à accepter de *forcer la main* ; il s'agit d'être le plus fort, de s'imposer, d'imposer.

On ne s'étonnera pas que le passage en force par la frustration qu'il produit engendre de l'agressivité en retour (quand ce n'est pas de la soumission ou toute autre forme de manipulation). Ce qui est condamné (et condamnable) dans le passage en force, c'est l'atteinte au libre arbitre et la volonté d'« amener l'autre à » par le biais d'une interaction coercitive ou, tout au moins, contraignante. Les moyens du passage en force sont ceux de la persuasion, effet démonstratif (pression de la déduction, de la généralisation), effet d'insistance (répétition des faits), effet d'exemplarité (se prendre comme exemple), effet d'évidence (énoncé d'aphorismes, de lieux communs), effet de méthode (argumentation classée, hiérarchisée). Dans l'esprit, le passage en force s'inspire de la pétition de principe (qualifier d'autorité les faits), exige de l'engagement et s'accommode bien des talents habituellement attribués à l'orateur formé aux règles de l'éloquence : voix qui porte, gestes amples, articulation soutenue, regard direct, yeux très ouverts, débit plutôt rapide et contrôlé. Le corps, en façonnant à l'excès langages verbal et non verbal, participe

donc de ce désir de s'imposer. Se forge ainsi l'image du négociateur « redoutable », fort, exigeant, voire brutal, image qui va agacer ou... séduire. Dans la négociation de type « passage en force », l'autorité, l'ascendant, le charisme constituent l'obstacle majeur à la coopération souhaitable que suppose la recherche d'un arrangement. Le « passeur en force » ne voit plus (ou pas) son interlocuteur, ne l'écoute pas et ne l'entend pas. En arrière-plan, on peut retrouver des indices d'égoïsme (tendance à ramener tout à soi), d'égoïsme (amour exagéré de soi), voire de narcissisme (complément libidinal au sens freudien de l'égoïsme, consistant à se prendre soi-même comme objet sexuel). Le passeur en force est le promoteur de sa solution. C'est la mentalité « vendeur » : il transfère sur ceux qui l'entourent ce qu'il pense être bien, vrai, utile, possible, nécessaire, logique, réaliste. Personnage envahissant, il peut être de réputation généreuse. Au cours d'une négociation conduite unilatéralement, les protagonistes, en même temps qu'ils renoncent à leurs solutions, récupèrent en contrepartie une sécurisation parfois bienvenue : il suffit de suivre les décisions du meneur qui, de ce fait, engage sa responsabilité quant à l'échec ou à la réussite. Le passeur en force est un joueur, plus précisément un gagnant. Sa loi est le pari, en même temps que le parti pris.

Cette sécurité mériterait réflexion. En effet, le passage en force n'est-il pas le fait de quelqu'un qui défie les réalités en même temps qu'il se défie lui-même, parce que fondamentalement il n'est pas certain de la qualité de sa décision ? Inquiétude, timidité, manque de confiance en soi se transforment en effort de justification, de rationalisation en vue de rallier les autres à soi... peut-être pour être moins seul et calmer son angoisse. Avec le passage en force, « ça passe ou ça casse », dure alternative de l'interaction autoritaire et engagée. Chez les forts, il y a une vulnérabilité qui sommeille.

L'expansivité, l'ambition démesurée, le goût du challenge incitent à bousculer les règles de l'arrangement. On compose difficilement au cours d'une négociation de type « passage en force » : le compromis n'a pas droit de cité. Le « passeur en force » suggère lui-même les concessions, on ne les lui arrache pas : il veut être l'ordonnateur de ce qu'il perd, c'est le rôle qu'il veut inconsciemment (ou consciemment) qu'on lui reconnaisse.

L'absolue confiance en soi pour combler la divergence (manque de confiance dans les autres) ou passer outre la divergence (nier le dommage causé à l'autre) domine les négociations de type « passage en force ». Interaction déséquilibrée, marquée par des rapports de domination et de dépendance, le passage en force n'est pas fondé sur

un minimum de compétence, d'expérience, d'expertise. Il peut induire une soumission confinant à l'indifférence ou, au contraire, réveiller des tendances à la manipulation, à la disqualification et éventuellement nous ramener vers des relations de type « polémique ». Le « passage en force » nous apparaît comme une variante à hauts risques de la négociation conflictuelle. Dans les périodes difficiles, empreintes d'incertitude et de doute (domaine commercial), le passage en force a un certain crédit... pour le malheur parfois de ceux qui lui accordent une confiance aveugle. Ainsi José Ignacio Lopez, ex-directeur des achats de la firme General Motors, a-t-il acquis une réputation de négociateur intraitable : toute sa carrière, il a préféré le passage en force à la diplomatie. En Espagne, en Allemagne et dans le monde entier, il a mis à genoux les sous-traitants de General Motors en leur faisant avaler des réductions drastiques de coûts... avant d'avoir maille à partir lui-même dans une sordide affaire de concurrence déloyale entre firmes !

IV. La négociation de type « manipulation »

Confrontés à une divergence, obligés de tenir compte d'un minimum d'interdépendance, les protagonistes d'une négociation sont animés par la volonté d'aboutir à la solution la plus proche de leur objectif. Angoissés par l'idée de ne pas y arriver ou obnubilés par l'enjeu et la sensation d'une compétition, ils peuvent être gagnés par la tentation de manœuvrer, de calculer le moyen le plus efficace pour détourner l'autre de ce à quoi il pouvait aspirer et assurer la satisfaction de leurs intérêts aux dépens de l'autre, voire à son insu. Cela nous amène à considérer la négociation sous un nouvel angle : celui de la manipulation. Nous entendons par là qu'il y aura toujours quelque chose de l'ordre du *stratagème* dans l'interaction produite par les négociateurs. Ainsi, le sens que nous donnons à « manipulation » n'a plus qu'un rapport éloigné avec l'origine latine du mot (*manus*, « qui implique l'usage de la main ») : « C'est une manœuvre destinée à modifier le comportement d'autrui, généralement pour en arriver aux fins des manipulateurs » (A. Dorozynski, 1981).

La manipulation peut s'exercer de manière variée ; nous chercherons à en distinguer les principales formes puis à décrire les processus les plus fréquents.

1. Signification et formes de la manipulation dans une négociation

Manipuler, c'est un peu « tirer les ficelles ». Plus précisément, nous admettons ici qu'une interaction est de l'ordre du stratagème (donc de la manipulation) quand l'un des protagonistes (le manipulé) est ignorant de ce qui se passe alors que l'autre (le manipulateur) se caractérise par « le désir de dissimuler ou de travestir son acte » (Todorov, 1982). Pour le sens commun, il y a manipulation dans une négociation quand il y a ruse, machination, truquage. Le stratagème est le produit de l'habileté et de la dissimulation. Ce qui fait craindre à certains la pratique de la négociation, c'est son éventuel glissement dans le monde de la manipulation : « Se faire tromper, se faire avoir en beauté, se faire piéger... » Un tel défaut de confiance ruine l'objet même de la négociation : s'arranger ensemble pour surmonter une divergence et produire une décision partagée et acceptable n'aliénant ni la volonté ni la liberté. Sans aller trop loin dans le « pourquoi » des opérations de manipulation, nous pouvons citer quelques causes reconnues et fréquentes :

- la peur de ne pas réussir, le manque de confiance en soi, un mauvais équilibre émotionnel peuvent produire des *interactions biaisées*, c'est-à-dire des stratagèmes ;
- le manque de confiance dans les autres, une image négative des protagonistes, une tendance à l'égoïsme peuvent conduire à penser qu'on est seul capable de décider pour les autres et qu'il faut les « ramener à la raison » (sa raison à soi) en créant l'illusion de la référence à leur libre arbitre (faire valoir ce qui est bien pour eux) ;
- un penchant assez fort pour la combine, l'amalgame peut amener à noyer le poisson pour réussir sans trop découvrir ses propres contradictions.

Toujours de l'ordre de la *dissimulation* et du *calcul*, la manipulation empoisonne la négociation : en biaisant, les protagonistes induisent des comportements défensifs, car il est rare que tout ce qui relève du stratagème ne soit pas un tant soit peu suspect. Si le climat de la négociation est malsain, c'est qu'en filigrane on devine la machination... même cousue main. Pas de « crime parfait », pas de stratagème parfait.

La manipulation est donc d'actualité dans la pratique de la

négociation parce que celle-ci est par définition (en tout cas, c'est le présupposé de nombreux négociateurs) un *théâtre d'influences*. La *ruse* y trouve toujours un emploi concurrent (ou complémentaire) de la *force* (passage en force) et de la *critique* (polémique). Certes, ce recours à la ruse présente des nuances et même des degrés. Condamnables en bloc, les pratiques du stratagème offrent des variantes au débat spéculatif du bien et du mal : nous nous attacherons à décrire plus qu'à juger quelques-unes des formes d'interactions manipulatrices ; celles qui relèvent de la sophistique (de l'ordre du discours et de la parole), de la tactique et du calcul.

2. Négociation et sophistique

Si la rhétorique a été suspecte depuis sa constitution vers le ^ve siècle avant notre ère en Sicile et en Grèce, c'est qu'elle a pour objet d'apprendre l'éloquence, c'est-à-dire une technique visant à influencer par la parole. Parmi les rhétoriciens, une école, celle des sophistes, se distingue par sa volonté de fonder l'éloquence non sur la parole, la justice ou la vérité (position de Socrate), mais sur le résultat, l'efficacité du discours. Le sophiste se moque de savoir si ce qu'il dit est vrai ; il s'attache à être cru, au vraisemblable (position de Gorgias et de Protagoras). Le sophiste s'applique à lui-même ce principe : pour lui, ce qui compte, « ce n'est pas d'être réellement homme de bien, mais d'en avoir la réputation ». Ce qui est cru est vrai, être cru, c'est être le plus fort, la force fonde le juste, le pouvoir est l'apanage des plus forts et leur influence sur autrui est légitime.

Dans la vie concrète des affaires, de la politique, comme du commerce, il y a quelque chose de la mentalité des sophistes chez les acteurs sociaux. Ce qui compte, c'est de faire croire, d'être cru, de persuader. C'est pourquoi on assiste à « une corruption du sens et des significations », à la généralisation d'une « communication falsifiée » : « Le piège est tendu au corps social » (J. Leif, 1982). Socrate a dénoncé, il y a plus de deux millénaires, ce piège : en négligeant le rapport entre les mots et les choses, on néglige l'essentiel.

Quand les protagonistes d'une négociation ne confrontent plus leurs discours à la réalité (que signifie ce que nous observons, de quoi s'agit-il, quelle représentation nous en faisons-nous ?, etc.), aucune compréhension entre eux n'est plus ni réversible ni réciproque. Le sort de la négociation est à la merci des talents du casuiste : la casuistique est une « parole qui sait trouver l'ouverture par où elle peut se glisser dans les cœurs... Elle est direction des consciences par la parole discrète, subtile, intuitive et sournisement efficiente » (Leif, 1982).

On reconnaîtra au négociateur sophiste d'être supérieurement doué pour ce qui concerne les relations mutuelles des hommes, mais cette disposition est tout entière asservie à l'influence qu'il veut exercer (ainsi, dans le domaine de la négociation commerciale, les vendeurs sont formés au détachement et à la non-sincérité : qu'importe l'idée que je me fais du produit que je vends ; ce qui compte, c'est d'influencer, donc de vendre). Le négociateur sophiste ne craint pas le recours aux émotions et aux passions : même la politesse peut devenir commerçante ! Il crée une interaction du type *capture* : le stratagème est ici une « traque » par le verbe et l'éloquence. Son objet, sa cible : les vulnérabilités de l'autre.

Avec Aristote, la rhétorique se rapproche de la dialectique ; Aristote sacrifie l'idée de justice et de morale (« il ne faut rien persuader d'immoral ») mais introduit la relativité du vrai avec la notion du vraisemblable.

Le négociateur dialecticien, parent du sophiste, opère en empruntant les chemins d'une logique du probable. Il impose une interaction pseudorationnelle inspirée de trajectoires relevant des procédés de la déduction ou de l'induction. C'est le *possible* qui devient son argument d'autorité, et on arrive à ce possible avec la garantie d'une logique à peu de frais. Il s'évertue à produire des raisonnements qui, s'appuyant sur ses propres prémisses, récupèrent au passage celles de l'adversaire en vue d'étaler au grand jour la contradiction fatale. Dans tout ce qui s'inspire d'Aristote, le beau et le laid, le coûteux et l'économique, le faux et le vrai ne peuvent pas exister en même temps. C'est une logique du probable qui guide vers un des pôles en excluant l'autre. Cette logique dialectique castrée devient une logique binaire du tout ou rien, une logique de l'exclusion, coûteuse pour la négociation : elle réactualise la *contradiction*, la renforce par l'illusion du raisonnement parfois dévoyé (syllogisme dégénéré en enthymème, induction réduite à la pression de l'exemple qui frappe, etc.).

Logique à peu de frais également que celle consistant à produire des *concomitances* (Courtilal, 1981), c'est-à-dire des causalités manipulées. Il suffit de rapprocher des faits pour faire croire qu'il existe une relation de causalité entre eux. Il se trouve que la réalité sociale est devenue tellement complexe que l'on peut avec quelque crédit établir des partitions et rapprocher ces parties, en créant l'illusion d'un lien direct et privilégié de causalité (la publicité entraîne l'abondance des biens, les 35 heures diminuent le chômage...).

Ainsi, le monde démocratique devient une bruyante *parlerie*. Mais en dernier lieu ne faut-il pas souligner que « le pouvoir des paroles n'est

autre chose que le *pouvoir délégué* du porte-parole » (Bourdieu, 1982) ? Il ne faudrait pas oublier en effet que « l'autorité advient au langage du dehors ». Appliquée à la négociation, la thèse de Bourdieu (1982) s'exprimerait ainsi : le langage du détenteur du pouvoir dans une négociation ne fait que présenter, manifester et symboliser ce pouvoir : « Il y a une rhétorique caractéristique de tous les discours d'institution, c'est-à-dire de la parole officielle du porte-parole autorisé s'exprimant en situation solennelle, avec une autorité qui a les mêmes limites que la délégation de l'institution. » C'est dans les mailles de cette rhétorique que se tisse l'interaction manipulatrice. Le stratagème n'est plus que le transit de l'autorité par les mots et le langage.

3. Le calcul et la tactique

Qu'elle comporte une part d'incertitude (équilibre du rapport de force) ou, au contraire, que le résultat soit quasi prévisible (important déséquilibre du rapport de force), les protagonistes savent que la négociation peut évoluer d'autant plus favorablement (ou moins défavorablement) qu'ils se seront *préparés*. La négociation est conçue comme un acte de communication aux antipodes du spontané, du bon plaisir ou de l'improvisation. Se préparer, au minimum, c'est étudier le dossier, réfléchir à la situation, envisager toutes les solutions possibles, s'informer sur le partenaire (ou l'adversaire). On doit conclure en première analyse autant à la nécessité qu'à la légitimité de la préparation. Cependant, la préparation ne se limite pas : elle peut évoluer à partir d'une intentionnalité sur le mode pervers. Elle vise dans ce cas à « piéger », en construisant un cheminement destiné à tromper, pour vaincre à l'insu de l'autre. Ce cheminement (souvent un plan de type séquentiel) qui procède par étapes, chacune ayant une fonction bien déterminée, devient la *tactique* du négociateur. Le stratagème, ici, tient à l'art de combiner les moyens (pas seulement verbaux) pour aboutir à un résultat. Il est condamnable dans la mesure où, pour fonctionner, il part d'un calcul qui porte sur un détour, détour qui suppose une certaine part de dissimulation.

Les tactiques ont fait l'objet d'une codification. En dernière instance on doit souligner que la psychologie et surtout la psychanalyse voient dans ce type de problème avant tout un « mal-être » avec soi-même. Pas au clair avec soi-même, pas au clair avec les autres ! Cependant, on ne peut pas réduire le mal à une crise intérieure ; c'est sûrement les protagonistes et leur interaction qui doivent évoluer. C'est l'enseignement de l'observation de K. Lewin : « Si on ne change pas tous ensemble, on ne change pas du tout. » Le recensement des

tactiques les plus codifiées, celles qui ont acquis quelques lettres de noblesse vu leur succès dans la diplomatie, sont à l'honneur dans les ouvrages qui enseignent délibérément à celui qui veut *vaincre* comment être influent et lui offrent des garanties. Parmi les plus courantes, on trouve (notamment chez J.-C. Altman, 1980) :

- *tactique de la culpabilité* : attaquer son adversaire, lui demander des explications dès sa première « faute » ; dramatiser l'ampleur du dommage causé, lui rappeler en même temps l'importance de la mission à laquelle tout le monde doit œuvrer ;
- *tactique du prince électeur Maximilien* (tactique de la surprise) : établir un emploi du temps précis ; faire part à la personne de son opinion ; placer son adversaire sous la contrainte du temps et de l'action en lui faisant croire qu'il y a une occasion à saisir ou un danger à conjurer ;
- *tactique de Talleyrand* : rechercher d'abord les armes de la négociation (arguments, principes) et la tactique appropriée (répétition) ; diviser les alliés en exploitant leurs dissensions, leur jalousie et leurs craintes ; se faire des alliés en soulignant les intérêts communs ;
- *tactique « bel ami »* (ou « graine de moutarde ») : formuler ses souhaits avec précision ; demander à la partie adverse de ne pas répondre tout de suite ;
- *tactique de l'ajournement* (dite Lincoln Ford) : n'accepter ni les arguments ni l'alternative de son adversaire ; remettre à plus tard sa propre argumentation au sujet de la véritable question ; soumettre à la décision la question principale en la formulant différemment.

J.-C. Altman cite également les procédés du milliardaire américain Howard Hughes : ne pas craindre de négocier avec les « espoirs » des autres, imposer des délais impératifs, créer une atmosphère glaciale quasi insupportable. Les négociateurs tacticiens et rusés promettent de grands profits et des occasions uniques : ils parlent aux sentiments pour endormir l'esprit critique. Ils sont bien mis pour inspirer confiance, ont toujours quelques réussites honnêtes à leur actif ; ils ont toujours une offre exclusive à faire pour laquelle ils sont très sollicités. Faut-il encore rappeler, parmi les tactiques, les « grosses » ficelles des « routiers » de la négociation :

- forcer la main en mettant l'adversaire au pied du mur pour

l'obliger à prendre une décision ;

- forcer la main en imposant sans consultation sa décision (« prenez un crayon... et écrivez... ») ;
- rejeter une décision importante sur une tierce personne faisant autorité ;
- répéter avec aplomb (matraquage) une affirmation (même fausse ou contestée) ; la ténacité et la fermeté font œuvre de persuasion (venir à bout de l'autre).

Quand la négociation évolue sur le mode du stratagème, l'interaction est riche en manœuvres visant pour l'essentiel la *déstabilisation* : « Effet de surprise, production de faits nouveaux, changement de plan dans la discussion, renversement de position, pivot factice, dérobades, renvoi conflictuel à d'autres instances, alibis, feintes, camouflages, rétention d'information, incartades, silences, fuites organisées, absences délibérées, échanges "marathon"... » (C. Dupont, 1982).

G.-I. Nierenberg évoque les stratégies du moment et du lieu favorables et dénombre plusieurs orientations :

- la longanimité (« attendre dans la hâte », faire jouer le temps, ne pas être pressé, tactique du « sage ») et son contraire, le « coup de tête » ;
- le fait accompli ;
- l'effet de surprise ;
- le revirement ;
- le repli simulé ;
- le salami (petit à petit l'oiseau fait son nid) ;
- le tir en fourchette (tirer autour de la cible avant de mettre dans le mille) ;
- l'aveuglette (devine dans quelle main est la pièce ?).

Le stratagème défie l'avenir de la relation (en ce sens, il met la négociation de type manipulation hors du champ de la négociation constructive ; cf. chap. III) ; il incite aux repréailles. On se méfie du tacticien, on l'évite. L'interaction de type stratagème est un mode d'échange éprouvant, souvent dommageable.

De quelque ordre qu'elle soit, la manipulation oscille toujours entre la dissimulation et le détournement en vue de déstabiliser. Négociateur machiavélique, le manipulateur enfreint la règle de la confiance admise comme norme minimum dans la pratique de la négociation. Nous verrons qu'il se situe nécessairement dans une optique gagnant-perdant, le perdant, en outre, n'étant pas particulièrement respecté en tant que *personne*. L'interaction fondamentalement biaisée dans ce type de relation, censée résoudre une divergence, n'est pas sans poser un problème d'éthique, un problème moral.

V. La négociation de type « disqualification »

La recherche du mal n'est pas absente de la pratique sociale de la négociation, tant entre les groupes qu'entre les personnes. Cela nous autorise à considérer un dernier type d'interaction possible entre des protagonistes : la *disqualification*. Nous entendons par « disqualification » toute transgression délibérée du principe d'intégrité et de légitimité des personnes se confrontant. Disqualifier consiste donc, pour l'essentiel, à dépasser les interdits admis par l'éthique, le système de valeurs, le cadre juridique... Bien entendu, il nous faudra envisager des degrés différents de perversité en analysant les interactions de type « disqualification ». L'ironie, la calomnie et la menace n'ont pas la même forme destructive.

Néanmoins, la *malveillance* systématique est l'essence même de la disqualification. On est au-delà de la conception gagnant-perdant caractéristique de la négociation-compétition : ici on *blesse* le perdant en vue de gagner. La contrainte par corps n'est pas toujours nécessaire (prise d'otages, séquestration, attentats, etc.). La *provocation* est le procédé favori des habitués de la disqualification. Provoquer, c'est dénaturer la nécessaire clause de confiance dont on n'a cessé d'indiquer qu'elle seule pouvait garantir la qualité de l'arrangement. La disqualification, c'est une interaction dérégulée, une machination conçue par des protagonistes enclins au mal. L'idée de nuire renvoie l'interaction de type « disqualification » vers l'instance perverse. L'observation des négociations concrètes montre que l'état du rapport de force semble expliquer le recours à la disqualification. Deux cas sont typiques :

- quand le rapport de force est très déséquilibré, que l'enjeu est

important et la divergence profonde, les protagonistes en position de faiblesse et en proie à l'échec peuvent verser dans la disqualification (solution du dernier recours devant une défaite inéluctable) ;

- quand le rapport est très déséquilibré, le clan le plus fort peut exploiter la situation et « persécuter » les plus faibles en vue de les diminuer un peu plus.

On voit ainsi que le fort comme le faible peuvent avoir recours à la disqualification. En fait, l'interaction est en péril quand les protagonistes usent justement de cette représentation de l'autre, celle du fort ou du faible. La disqualification est parente de la volonté de domination ; par corrélation, elle devient le moyen de la révolte face à la domination. Négociateur n'exclut donc pas les interactions diaboliques. Le catalogue des procédés de la disqualification mérite quelques commentaires. On y trouve :

- les attaques personnelles ;
- la calomnie ;
- les procès d'intention ;
- la mauvaise foi ;
- l'intimidation et le chantage ;
- l'ironie et la dérision ;
- la corruption ;
- la diffamation ;
- le scandale ;
- la rumeur.

L'appel à la disqualification prouve un dérèglement malsain de l'interaction. On admettra que la disqualification est plutôt un recours circonstanciel et moins souvent un mode dominant d'interaction entre des négociateurs. Il reste que, dans une négociation, il n'est jamais exclu de voir poindre des indices de disqualification.

On conseillera la *vigilance* et la technique du *recadrage* à tous ceux qui, victimes de telles pratiques, veulent tenter d'y faire face :

- la vigilance consiste à ne pas provoquer, à se méfier des effets de la polémique, du passage en force et du stratagème qui ont, compte tenu de leur influence contraignante, pour résultat de créer un contexte propice aux répliques disqualifiantes ;
- le recadrage consiste à déjouer les provocations (« déjouer », dans le sens de « comprendre c'est déjouer », V. Jankélévitch), c'est-à-dire à poser la question du but poursuivi (« à quoi voulez-vous en venir ? ») et à tenter de passer *contrat* sur un nouveau mode d'interaction.

En conclusion, nous tenons à souligner l'intérêt pour tout négociateur de s'interroger sur l'interaction dominante à l'œuvre entre les protagonistes et l'affleurement d'interactions secondaires afin de mieux comprendre comment se comporter et agir pour évoluer vers le meilleur arrangement possible. Polémique, passage en force, stratagème et disqualification présentent des risques à court et à long terme, mais aussi des profits et des gains immédiats aux frais en général de la qualité de la relation et... au détriment de la réputation d'une pratique sociale : la négociation proprement dite (comme on le dit pour un sport comme le rugby, il est difficile d'accepter qu'elle ne puisse être qu'un « jeu de voyous pratiqué par des gentlemen » !).

Chapitre IV

La négociation constructive

On ne peut pas se contenter de considérer que « le négociateur doit combiner la rapidité d'un très bon escrimeur avec la sensibilité d'un artiste » (G.-I. Nierenberg, 1970) si l'on veut donner de la consistance au concept de négociation. La nécessité d'être normatif nous apparaît indispensable au vu des oscillations de la négociation entre les pôles coopératif et conflictuel (cf. chap. II) ou au gré des variétés d'interactions à plus ou moins hauts risques (polémique, passage en force, stratagème, disqualification ; cf. chap. III).

Être normatif en la matière revient à passer contrat et à accepter de fonctionner selon certaines règles du jeu. Le point commun de toutes les tentatives de normalisation de la négociation tient à la volonté plus ou moins explicitement affirmée de faire en sorte qu'elle soit *constructive*.

Nous employons cette expression neuve de *négociation constructive* pour couvrir toutes les conceptions de la négociation qui fixent un cadre, des règles, une déclaration d'intention visant à faire reculer les interactions biaisées, fondées sur la force, l'agressivité ou une dominante perverse. Nous décrirons à titre d'exemple quatre conceptions de la négociation constructive : un modèle psychométhodologique de négociation ($C \rightarrow 3C$), la négociation sans perdant (méthode Gordon), la négociation raisonnée (*principled negotiation* de Fisher et Ury) et la négociation directe de R. Sennett.

I. Un modèle psychométhodologique de négociation constructive : $C \rightarrow 3C$

La négociation est conçue ici comme un échange productif fondé sur le principe d'une conduite méthodologique des échanges et le respect d'attitudes en accord avec l'objectif : construire un arrangement acceptable pour les protagonistes [1] (modèle de négociation C → 3C mis au point pour les cours de formation à la négociation par Lionel Bellenger à Paris-III et au groupe hec).

Le modèle psychométhodologique s'articule autour d'un canevas en sept points et la mise en œuvre de trois attitudes.

1. Créer le contact

Utiliser les convenances d'usage avec sobriété et simplicité ; – préciser l'objet de la négociation (que cherchons-nous à résoudre ?) ; – bien situer la négociation dans le cadre général des relations habituelles des négociateurs ; – fournir quelques indications matérielles concernant le déroulement de la négociation (durée, nombre de réunions prévues, lieux, horaires, participants...) ; – évoquer d'entrée la volonté de construire ensemble le meilleur arrangement possible en respectant le droit à la différence, voire à la divergence.

L'ouverture d'une négociation n'est pas sans risques. Chacun est en alerte vis-à-vis de toute tentative de *conditionnement* (« il nous faut absolument décider aujourd'hui... La situation est grave (...). Nous avons déjà perdu beaucoup de temps (...). Nous connaissons votre bonne volonté », etc.). Une pression initiale par l'urgence, la dramatisation, la flatterie ou l'appel aux bons sentiments apparaîtra très tôt comme une tactique de la main forcée. On cherchera donc à être le plus *factuel* possible quant au rappel des faits, à l'étude de la situation, à l'énoncé des données. On cherchera surtout à faire participer les protagonistes pour définir en commun les modalités de la délibération. L'*attention* portée aux autres au cours du contact détermine une part du climat des échanges à venir (importance de la « première impression »). On se méfiera en particulier de *styles* trop appuyés (excès de solennité ou de familiarité toujours plus ou moins suspects) et du dosage du formalisme (souvent une marque du pouvoir). On n'oubliera pas la dimension *symbolique* accordée aux signes et aux choses (manière de s'habiller, places occupées, décor, etc.), en particulier pour des négociations officielles avec l'opinion publique pour témoin. L'ouverture d'une négociation se gère avec rigueur (pas de place pour l'improvisation) ; réduite à sa plus simple expression (petite présentation de 1 à 2 min) ou plus importante (30 à 60 min dans les grandes occasions), elle renseigne de toute façon sur la représentation que se font réciproquement les protagonistes de leur

confrontation.

2. Le questionnement et la consultation

Déclencher une conversation dirigée en direction de la divergence et des positions des protagonistes ; faire preuve d'écoute active, poser des questions et répondre à celles qui sont posées ; concentrer son attention sur l'explication de la divergence (à quoi tient-elle ? D'où chacun tient-il ce qu'il dit ? Que signifient les justifications avancées ?) ; approfondir à partir de ce qui est dit (technique des questions « miroir » et « relais ») en vue de clarifier.

La phase consultation d'une négociation nous apparaît capitale. Elle permet aux protagonistes de mettre en commun leurs informations et de préciser leurs opinions. Elle dépend de la qualité du questionnement (questions plutôt précises, ouvertes et directes que suggestives ou dirigées). Elle concrétise la volonté de « se livrer », de jouer cartes sur table, de mettre en commun et de *comprendre ensemble*. Elle exige le retrait de toute intention de démentir, contester, adhérer, renforcer, etc. Au cours de cette phase, il faut éviter, autant que faire se peut, d'être tendancieux. On ne juge pas : on écoute et on cherche à comprendre. Cette phase, quand elle est bien menée, confirme l'existence d'une confiance mutuelle. En revanche, quand le questionnement tourne court, que la consultation bascule dans la discussion (le rôle d'interviewer glisse vers les rôles de polémiste ou de censeur) ou la manipulation (le questionneur cherche à piéger l'interlocuteur), on peut parier pour une évolution plutôt conflictuelle de l'interaction. Cette phase exige un contrôle de soi (entendre des choses avec lesquelles on n'est pas d'accord sans critiquer), de la patience, une bonne disponibilité, une bonne maîtrise du questionnement. Elle ne s'improvise pas (préparer ses questions) mais elle supporte bien un travail associatif (écouter ce qui se dit, échanger peuvent déclencher des interrogations nouvelles). La qualité de cette phase peut conduire à une meilleure manière de poser le problème (une manière commune, en tout cas). Elle gagne à se dérouler dans un climat « conversationnel ». Le malheur de la consultation, c'est l'*adversité* : tout apport d'informations ou d'explications est, dans ce cas, ressenti comme aliénant. Quand l'interaction n'est pas tout à fait saine, on se méfie et les questions deviennent indiscretes (elles mettent en difficulté et renforcent la méfiance). Si l'incompréhension règne et que le dérapage vers la discussion (voire la dispute) est immédiat, il faut poser la question de

confiance (peut-on arriver à s'entendre sans passer par un minimum de consultation réciproque ?) et passer contrat sur la nécessité de cette phase. Négocier, c'est donc d'abord écouter. C'est ce qu'a fait Christian Blanc, négociateur des accords sur la Nouvelle-Calédonie en 1988, et qui lui a permis de rétablir le dialogue entre les Caldoches et les indépendantistes kanaks.

3. La reformulation

Reprendre tout ou partie (en résumant) des réponses énoncées pendant la consultation ; – filtrer toutes les réponses pouvant servir à faciliter plus tard le rapprochement des points de vue ; – concrétiser le caractère constructif de l'interaction en s'appuyant sur ce qui est produit par le groupe des négociateurs ; – ménager une première étape et marquer la volonté de méthode, en vue de prévenir toute velléité de manipulation et de disqualification notamment (établir de bonnes bases pour la discussion à venir).

La reformulation marque la volonté de faire de la consultation la voie de passage nécessaire et profitable de toute négociation constructive. Elle permet en effet d'établir un bilan partiel, accepté réciproquement, des éléments de la divergence (origine, ampleur, raison, signification, etc.). Elle a pour effet de déclencher :

- un effet de purge (demander une précision nouvelle, une information, faire part d'un point de vue n'ayant pas été exprimé, etc.) ;
- un effet de consolidation (confirmer la mise en commun des informations et la bonne qualité de transmission des messages pendant la consultation) ;
- un effet modérateur (nuancer, resituer, repréciser une indication dans son contexte, atténuer une opinion énoncée trop catégoriquement, etc.).

La reformulation marque l'intention d'une congruence possible au stade de l'exploration de la divergence. Techniquement, elle se pratique par le recours à quelques phrases types : « De tout ce que l'on vient de voir ensemble... Pouvons-nous retenir que ?... Si je vous comprends bien, vous voulez dire que... Résumons-nous donc... » La reformulation dans le cadre de la négociation est en général *sélective* et doit être faite avec l'accord des autres protagonistes (« est-ce bien cela ?... Est-on bien d'accord ?... »). Avoir recours à la reformulation doit

être autant le fait du meneur de la négociation que des autres protagonistes.

4. Les propositions

Énoncer de façon sobre et claire ce que l'on souhaite, faire préciser les propositions. La phase proposition dans une négociation est loin d'être la plus facile. C'est le moment où l'on « abat ses cartes », si possible avec confiance et netteté. Les manipulations autour de l'énoncé des propositions ne sont pas rares (propositions incomplètes, volontairement floues, délibérément exagérées en vue de provoquer...). Le « tour de piste » des propositions doit être conduit avec confiance. À ce stade, dans la négociation constructive, les propositions correspondent aux hypothèses les plus favorables (hypothèse haute, hh) telles qu'elles ont pu être établies par les protagonistes pendant la préparation. Elles ont intérêt à être définies de façon réaliste.

Ce conseil, tout à fait empirique, devrait inciter à ne pas pratiquer le coup de poker ou le bluff (mettre la barre très haut) dont la seule réussite n'est garantie que par l'ignorance des adversaires ou un grand déséquilibre du rapport de force (dans ce cas, la proposition a valeur d'intimidation). La négociation exige un bon équilibre en matière d'*affirmation de soi* : il ne faut pas ressentir de freins ou d'inhibitions au moment de demander quelque chose. Il faut être ferme et clair sur ce que l'on veut, ce que l'on demande, ce que l'on propose (voir le mauvais moment à passer pour le vendeur qui doit se prononcer sur un prix ou un devis, la tension ressentie au moment d'une demande d'augmentation de salaire...).

5. La discussion

Produire des arguments pour soutenir sa proposition ; – traiter les objections (réfuter) ; – ne pas se laisser entraîner dans un échange polémique, veiller à éviter la disqualification ; – avancer si possible par compensation et comparaison plutôt que par opposition systématique (« c'est faux... pas du tout... C'est impossible... ») ; – ne pas craindre de répéter fermement les arguments non réfutés ; – être vigilant quant à la logique de son propre raisonnement (être conscient des prémisses et des enchaînements, déduction, induction ou rapports de causalité).

La discussion est excessivement considérée comme le temps fort des

négociations. Il est vrai que c'est la phase *confrontation* et celle-ci suppose toujours une certaine tension, une compétition verbale, le choc des faits, des raisonnements, voire des systèmes de valeurs. Si son rôle est important, nous voulons souligner qu'à notre sens c'est la phase qui suit qui est déterminante. C'est en effet en fonction du type d'arrangement, de *conciliation* que l'on veut construire que l'on doit participer ou mener la discussion. Ceux qui l'emportent dans la discussion ne sont pas forcément ceux qui obtiennent un résultat satisfaisant au moment de la conciliation (de toute façon, « dominer n'est pas gagner ! »).

La discussion, pour être en accord avec l'orientation constructive de la négociation, doit être conçue en fonction de la recherche des *aménagements* possibles, changement d'éclairage des problèmes, recoupement des raisonnements, réévaluation des avantages et des gains au vu des arguments de la partie opposée... Le label « constructif » est difficile à accorder à bon nombre de discussions. Il faut avouer que nous transposons dans la négociation les modèles du débat, du face-à-face, des disputes dont la vie quotidienne, la radio, la télévision, etc., sont riches d'exemples.

6. L'ajustement

Énoncer de nouvelles propositions (hypothèse basse, hb) tenant compte des objections ; – justifier le changement de position en liant les concessions aux arguments estimés recevables : – procéder selon un mode d'arrangement de type compromis, amendements ou *novations* ; – évoluer par ajustements et tâtonnements successifs (paliers, élargissements, contreparties, jeu de concessions mutuelles).

Pour aborder cette phase déterminante, chacun doit avoir une idée claire de la *marge* qu'il s'est donnée. Où en est-on ? S'est-on efforcé de sacrifier les hypothèses hautes (hh) pour les rapprocher des nouvelles propositions ? A-t-on des indices qui prouvent que l'intérêt commun est en train de primer l'intérêt individuel ? Les points de désaccord sont-ils irréductibles ? Le désaccord est-il plus profitable aux partenaires que la révision des points de désaccord ? Cette phase est révélatrice de la mentalité constructive au sens où nous l'entendons : le profit, l'efficacité et la satisfaction se déterminant non par rapport à soi (égocentrisme) ni par rapport à l'autre (soumission, aliénation), mais par rapport au meilleur équilibre possible pour permettre le maintien d'une bonne qualité de relation. L'interaction constructive s'inspire d'une bonne assimilation d'une tendance de type *égoïste-altruiste*. Dans le pire des cas, une négociation constructive devrait

permettre d'aboutir au moins à *tomber d'accord sur le désaccord*.

7. La décompression

Ne pas craindre de dire ce que l'on a « ressenti » pendant la négociation ; – donner aux négociateurs l'occasion de parler d'eux-mêmes ; – sortir le dialogue du contexte de la négociation, parler d'autre chose. Le but de cette phase est de restituer dans la relation une dimension plus humaine, plus complète. Il s'agit de se débarrasser, dans la mesure du possible, du carcan des « rôles ».

Pour certains négociateurs, c'est la phase « bistrot » ou la phase « couloir ». Un échange plus informel, en marge de la négociation, de ses enjeux et de l'éventuelle tension due à l'engagement des protagonistes, permet de protéger les *personnes* et de les réactualiser dans leur mode usuel d'interdépendance (amis, collègues, parents, voisins, etc.). Cette phase décompression s'enclenche spontanément ou bien à l'initiative de l'un des protagonistes (c'est une « invitation à... »). Il est certain que la bonne qualité de l'arrangement facilite une décompression agréable, voire joyeuse (faire la fête). En revanche, celle-ci peut prendre un tour à la fois sobre, sincère et loyal au sortir d'une négociation difficile.

Notre modèle met donc en correspondance des données psychologiques (attitudes et comportements) et des données instrumentales (les *outils* tels que le questionnement, la reformulation, etc.). Comme tout modèle, il schématise et normalise la délibération en lui imposant des séquences et une discipline : il relève donc d'un apprentissage comportemental et instrumental. Il fournit une marche à suivre inspirée d'une logique constructive et coopérative : se comprendre, accepter de s'engager, s'ajuster. L'usage montre que des décalages peuvent se produire pendant une négociation entre des protagonistes inégalement soucieux d'une interaction constructive : certains veulent encore discuter quand d'autres recherchent des arrangements, d'autres veulent discuter d'entrée quand ils sont invités à être consultés. On veillera à traiter avec prudence et tact ces décalages. Ils sont signifiants.

L'important est que, sur le fond, le négociateur convaincu de l'intérêt d'une progression constructive réoriente l'interaction dans le sens de la logique exposée ci-dessus : il nous paraît souhaitable, dans les cas difficiles, de proposer un contrat sur cette logique de la négociation constructive aux autres protagonistes.

Ce modèle psychométhodologique peut être pris en charge par le tenant du rapport de force (leader, responsable, coalition représentant le pouvoir) ou par les protagonistes (« invités » ou « demandeurs »). Un arbitre, meneur de jeu extérieur, peut assurer et garantir l'évolution des échanges selon le modèle proposé ci-dessus et dégager ainsi les négociateurs d'une préoccupation : ils pourront se centrer plus intensément sur le contenu (dimension cognitive de la négociation).

II. La négociation sans perdant

On doit au docteur T. Gordon d'avoir poussé assez loin la formalisation d'une méthode inspirée du courant « Relations humaines » d'origine américaine et notamment marquée par les travaux de C. Rogers, d'une part, et d'A. Maslow, d'autre part.

Cette philosophie pose, comme prémisses : « Le respect des besoins de chacun, l'exclusion des rapports en force, le développement de l'autonomie en vue d'une plus grande créativité et d'un sens des responsabilités accru » (B. Bellisa et S. Donadey).

Selon T. Gordon, le malentendu dans les négociations vient du fait de la confusion entre trois formes d'autorité : l'autorité de compétence, l'autorité de fonction, l'autorité qui confère le pouvoir de punir ou récompenser et de se faire obéir. T. Gordon estime que c'est l'usage de l'autorité de se faire obéir, de punir ou de récompenser qui nuit à l'efficacité des deux autres : elle amène les détenteurs du pouvoir (cadres, dirigeants, enseignants..., parents) à vouloir décider, trancher, juger au lieu d'écouter et de négocier. Pour T. Gordon, cela revient pour l'essentiel à ne pas considérer les autres protagonistes comme des *personnes* et, à ce titre, ignorer qu'ils ont des besoins tels que les a définis tout un courant de la psychologie.

1. Identifier les besoins et les satisfaire

La première caractéristique de la négociation sans perdant tient à la volonté de respecter les besoins (besoin au sens de K. Lewin, c'est-à-dire élément dynamique qui, lorsqu'il apparaît, augmente la tension intérieure, suscite un dégagement d'énergie et donne une tonalité affective à la personne en même temps qu'il crée la force qui tendra à le satisfaire). Le besoin peut être un *état physiologique* (faim, soif), un

désir ou une *intention*. On connaît aussi les travaux d'A. Maslow (1954) pour catégoriser les besoins selon une pyramide bien connue, dite « pyramide de Maslow » : besoins physiologiques, besoins de sécurité, de considération, d'estime, de réalisation.

2. Écoute active et message-Je

La méthode Gordon fait de l'écoute active un principe essentiel pour la relation sans perdant. L'écoute active, largement inspirée des travaux de C. Rogers, consiste à manifester *acceptation* et *empathie* vis-à-vis des négociateurs.

L'acceptation doit porter en particulier sur l'expression des sentiments et leur traitement constructif : au lieu de les réprimer, le négociateur reflète lui-même ces sentiments exprimés (il communique ainsi son acceptation de la *personne* qui les exprime). Selon C. Rogers, cette empathie doit aider véritablement l'autre à mieux explorer son problème (contrariété, désaccord, déception, colère, découragement...) et à découvrir lui-même une solution.

T. Gordon propose l'usage de ce qu'il appelle le *message-Je*. De quoi s'agit-il ? Le message-Je consiste à exprimer le sentiment vécu par soi-même, donc à décrire sans le blâmer le comportement de l'autre qu'il produit sur soi. Maîtriser le message-Je implique de pouvoir prendre en compte la réaction de l'autre, en sachant dire à autrui quel effet son comportement a produit sur nous-mêmes. Ainsi, deux protagonistes confrontés à un problème de divergence quant à la décision constamment retardée de remettre un travail peuvent choisir le message-Je plutôt que la disqualification (« vous n'êtes jamais pressé (...) ce n'est pas sérieux (...) vous allez nous faire manquer une affaire... ») ; en s'y prenant ainsi :

- « je m'inquiète du retard que nous avons par rapport à la date prévue » ;
- « je compte consacrer les deux prochaines journées à la rédaction de ce projet » ;
- « je crains que deux jours ne soient pas suffisants » ;
- « j'ai vérifié le temps nécessaire et je donnerai ce travail à la frappe de manière qu'il parte mercredi matin ».

L'utilisation des messages-Je vise à ne pas manipuler l'autre à partir

de son histoire personnelle et à communiquer avec sincérité ce que l'on ressent, tout en s'attachant à déceler les besoins que cherche à satisfaire le protagoniste impliqué dans la divergence.

Cette manière *sincère* de rechercher l'arrangement devrait, selon T. Gordon, contribuer à mettre l'interaction à l'abri des mécanismes de résistance (notamment dans les relations hiérarchiques et parents-enfants) :

- soumission et conformisme ;
- révolte ou défi ;
- flatterie ;
- rivalité ;
- esprit de concurrence ;
- repli sur soi ou fuite.

La négociation véritable apparaît donc, sous cet éclairage, comme une relation sans perdant impliquant la recherche des vrais besoins et d'une solution mutuellement acceptable : c'est une confrontation en termes de *besoins* et non une opposition de solutions préalablement établies.

La négociation sans perdant est donc une autre voie dans la famille des négociations constructives. Elle diffère du modèle C→3C (consultation, confrontation, concrétisation) dans la mesure où elle exclut l'engagement sur des positions claires et la volonté d'ajustement des protagonistes libres d'énoncer leur proposition et d'en débattre. La négociation sans perdant nous paraît plus inductive : elle consiste à « gérer la découverte par l'autre » de *la* (ou *sa* ?) solution au problème traité. Le pari tient à l'importance de la marge d'acceptation de cette solution par le détenteur du pouvoir. En cas d'*incompatibilité*, on ne voit guère comment la relation sans perdant pourra éviter le modèle consulter-confronter-concilier. T. Gordon, pour bien marquer le caractère intentionnel et normatif de ce mode de résolution d'une divergence, propose un canevas en six points pour non pas « résoudre les problèmes » (conception autoritaire et directive), mais « faire en sorte que les problèmes trouvent leurs solutions » et que « les besoins du chef et des subordonnés soient satisfaits en même temps » :

1. identifier le problème ;

2. rechercher en commun les solutions ;
3. évaluer les solutions ;
4. choisir les solutions ;
5. définir les modalités d'application ;
6. réévaluer à terme l'efficacité de la solution.

Éprouvée dans le domaine des relations interpersonnelles, notamment pour les relations hiérarchiques et les relations parents-enfants, la méthode Gordon a le mérite de fonder ses options sur une représentation positive de la personne : confiance, possibilité de coopération, satisfaction en commun. Gordon y voit un certain nombre d'avantages :

- un engagement accru dans l'exécution des décisions ;
- des décisions de meilleure qualité ;
- des relations plus chaleureuses ;
- des décisions prises plus rapidement.

D'autre part, les détenteurs de pouvoir, s'ils pratiquent la relation sans perdant, ne passent plus leur temps ni n'abîment plus leur réputation à « vendre » les décisions (cf. le passage en force).

Peut-être excessivement optimiste, la négociation sans perdant risque de rencontrer ses limites quand le rapport de force lui-même est l'objet d'une remise en cause délibérée quel que soit son fondement, mais en particulier quand il est statutaire. Dans ce cas, ce qui est implicite dans la négociation sans perdant, c'est-à-dire la *relation d'aide*, exercée par la figure d'autorité, risque d'être systématiquement récusée.

III. La négociation raisonnée

La négociation raisonnée (*principled negotiation*), dont on doit la formalisation à un universitaire d'Harvard, W. Ury, et à un avocat, R. Fisher, nous paraît tout à fait représentative d'un courant de formation à la négociation constructive qui considère la pratique de la négociation avant tout comme une affaire de bon sens et d'expérience. La négociation raisonnée tourne le dos aux méthodes « dures »

(passage en force, négociation conflictuelle) et aux méthodes « douces ». Les négociateurs « durs » sont des adeptes de l'affrontement et font des victimes ; les négociateurs « doux » recherchent des solutions à l'amiable, cèdent et finalement, par excès de gentillesse, se font avoir (manipulation et stratagème). Fisher et Ury proposent une *solution de rechange* : la négociation raisonnée.

1. Une morale de la négociation

Cette conception de la négociation constructive n'est fondée ni sur un concept psychométhodologique (le C→3C) ni sur la théorie des besoins, l'écoute active et le message-Je de Gordon (la relation sans perdant). Elle est essentiellement bâtie sur un *postulat moral* : les négociateurs doivent faire preuve en commun de *franchise*, de *loyauté* et de *courtoisie*.

La négociation raisonnée récuse le *marchandage*. Marchander, c'est s'épuiser à rechercher une solution de compromis, généralement mauvaise. Les concessions mal préparées suscitent le désir de revanche. La négociation raisonnée consiste donc à « trancher les litiges sur le fond plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent. Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères justes [2], indépendants de la volonté des parties en présence ».

L'arrière-plan moral est constant chez les tenants de la négociation raisonnée : on y trouve de constantes références à la justice, à la dignité des personnes, à l'honnêteté et à la bonne foi. La négociation raisonnée veut répondre aux trois critères qui permettent d'« estimer en bonne justice la valeur de toute méthode de négociation » :

- aboutit-elle à la conclusion d'un accord judicieux ?
- est-elle efficace ?
- permet-elle d'améliorer ou, à tout le moins, de ne pas compromettre les relations entre les parties en présence ?

Dans la négociation raisonnée, un accord *judicieux* se définit ainsi : « Il répond aux intérêts légitimes des parties ; dans la mesure du possible, il résout les conflits d'intérêts équitablement ; il est durable, il tient

compte des intérêts de la communauté. »

Le concept d'*équité*, central dans la méthode de négociation raisonnée, conduit à considérer comme totalement déplacée la question : « Qui a gagné ? »

Ce qui compte, c'est de mettre en place le meilleur *système* pour venir à bout des différends, donc créer une interaction constructive. Et cela commence par la chasse aux pratiques déloyales (parentes du stratagème et de la disqualification).

Dans la négociation raisonnée, il est conseillé aux protagonistes de passer contrat sur la *loyauté* de l'interaction dès le début des délibérations, en particulier si l'on a quelques craintes sur l'évolution malsaine des échanges (coups bas, stratagèmes, etc.). Nous avons donc confirmation que l'essence même de la négociation raisonnée est bien une clause morale : l'honnêteté et la bonne foi des négociateurs.

Fisher et Ury recensent quatre obstacles qui s'opposent de façon courante à la construction d'un arrangement (l'« accord judicieux », dans la terminologie de la négociation raisonnée) :

- les jugements hâtifs ;
- l'idée qu'il existe une solution et une seule ;
- l'idée que les choix sont toujours limités (il y aurait un gâteau et un seul à partager) ;
- l'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui.

Pour trouver un arrangement, il faut plutôt faire confiance à l'*imagination* et à la *légitimité*. Les tenants de la négociation raisonnée ne craignent pas de rapprocher des concepts sans fournir ni une explication ni une garantie quant à la concordance de ce qu'ils superposent. Ce que l'on invente est-il légitime ? Que penser par exemple de cette illustration dans une querelle de frontières entre États : « On trouvera plus facile de s'entendre sur une délimitation naturelle, comme le cours d'une rivière, plutôt que sur une ligne idéale ? »

Tout tient finalement à la validité de cette notion de *critère objectif* qui va servir à construire l'accord judicieux. Pour Fisher et Ury, le critère objectif est *indépendant de la volonté des parties en présence*. Selon eux, il suffit de « le mettre à l'épreuve de l'application réciproque pour vérifier qu'il est équitable et indépendant de la volonté de tous ». Tout

cela relève d'une certaine conception de l'équité rappelant le vieux système du partage d'un gâteau convoité par deux enfants : l'un coupe, l'autre choisit ! (dans un divorce, cela revient à se mettre d'accord sur les droits de visite et n'aborder qu'ensuite les responsabilités de garde des enfants). On retrouve (avec satisfaction ou réticence) à l'œuvre le *pragmatisme* américain.

2. Les principes de la négociation raisonnée

La négociation raisonnée repose sur quatre principes fondamentaux décomposés eux-mêmes en plusieurs paramètres :

1. Traiter séparément les questions de *personne* et le *différend* :
2. Se concentrer sur les *intérêts* en jeu et non sur les positions :
3. Imaginer des solutions procurant un *bénéfice mutuel* :
4. Exiger que le résultat repose sur des *critères objectifs* :

Véritable bréviaire de la négociation constructive, cet énoncé de principes et de conseils reflète le message de bon sens constamment implicite dans le concept de négociation raisonnée. L'acteur social est sommé d'être un *homme* de raison, sous l'égide d'une stricte *rigueur morale*. L'équité, l'honnêteté, la dignité sont ses valeurs dominantes. Cette conception nous interpelle en termes de croyance, d'inspiration, voire d'une foi en quelque chose. Comment peut-on être soi en sortant de soi au nom d'une catégorie abstraite : la raison ? Comment établir la morale : qu'est-ce qui vaut ? Qu'est-ce qui est désirable ? Qu'est-ce qui est préférable ? Le paradoxe de la morale, c'est le paradoxe de la valeur ; la morale est toujours un refus, un parti pris. Comment établir une priorité de droit ? Laquelle ? Pour qui ?

Au total, deux notions sont rapprochées non sans témérité : réalisme et idéalisme (si ce n'est idéologie ?). En raccourci, tout est une affaire de morale et de raison : l'efficacité et le confort de la relation sont à ce prix. Nous ne doutons pas que des négociateurs capables de mettre en avant la raison tout en acceptant les valeurs strictes d'une certaine morale ont des chances d'évoluer vers des « accords judicieux ». En revanche, l'affaire risque de se compliquer :

- si la « raison » de chacun des protagonistes est sous l'emprise de forces singulières, d'une autre logique ou tout simplement

l'objet d'influences irrationnelles (l'inconscient, notamment) ;

- si le cadre moral (pour des motifs par exemple culturels ou sociaux) est vu à travers un prisme déformant la hiérarchie des valeurs et éclairant d'autres régions de l'éthique.

La négociation raisonnée, pour l'essentiel, présente donc des limites et son efficacité est celle que l'on attribue traditionnellement à tout choix fondé sur le *bon sens*.

IV. Le concept de négociation directe de R. Sennett

Vouloir que le pouvoir soit protecteur ou mesuré, moral ou fondé sur la seule compétence n'apparaît pas comme un changement important.

Les conceptions les plus usuelles de l'autorité s'apparentent toujours plus ou moins à trois modèles :

- la dépendance désobéissante (c'est encore reconnaître l'autorité que de transgresser consciemment certaines règles connues qu'elle impose) ;
- l'autorité idéale (c'est la construction imaginaire d'une autorité conçue comme l'inverse de celle rejetée mais encore liée justement par ce « lien de rejet » à celle en acte) ;
- la disparition de l'autorité (c'est ce rejet fantasmatique qui nous fait rêver que tout irait bien si l'autorité n'existait plus).

Toujours est-il que, dans le quotidien, l'autorité s'exerce sous des incarnations perverses. Les figures d'autorité prennent plusieurs formes :

- le *paternalisme*, fondé sur une affection trompeuse et mensongère ;
- l'autorité *autonome*, fondée sur une autorité sans affection et légitimée par des compétences techniques ou une certaine disposition mentale (accepter d'influencer discrètement et insidieusement plutôt que d'imposer) ;
- la *coopération*, qui postule que, en faisant participer les gens à

une décision qui les concerne, on obtiendra une meilleure qualité de résultats.

R. Sennett propose de sortir de ces représentations mentales que nous nous faisons de l'autorité, en suggérant de rapprocher désordre et autorité par le biais de la négociation. Il faut rendre « l'autorité visible et lisible » (R. Sennett, 1980), faire en sorte que « les figures d'autorité dans la chaîne de commandement perdent leur qualité d'omnipotence ».

Selon R. Sennett, il faut introduire une *perturbation* et c'est la *négociation directe* qui va devenir le moyen de ce désordre voulu : « La négociation franche, d'homme à homme, à chaque échelon de la hiérarchie, constitue l'événement le plus perturbateur qui puisse se produire au sein d'une chaîne moderne de commandement. »

R. Sennett prône cet anarchisme moderne, afin de préserver un idéal démocratique, à la merci des rapports de *domination*, dont le corps social ne peut guérir mais que l'on peut *combattre*. Il en donne les moyens qui sont au nombre de trois :

- se débarrasser du pouvoir (position des anarchistes espagnols qui rêvaient d'une société sans pouvoir), c'est le radicalisme ;
- admettre l'existence du pouvoir et promouvoir les prises de décisions en commun (système institutionnalisé auparavant par l'État dans l'industrie ouest-allemande), c'est la cogestion ;
- accepter le fait hiérarchique et le remettre en question périodiquement, c'est la négociation franche par le procédé de la *mise en abyme*.

Sennett a emprunté à A. Gide le procédé de la « mise en abyme ». Celui-ci est destiné à agir sur les décisions prises par la chaîne de commandement en vue de les « déformer démocratiquement » au sens de Lénine. La mise en abyme s'obtient par le jeu de reflets dans un petit miroir convexe. Ainsi, la *négociation directe*, par le procédé de la mise en abyme, consiste à transformer les images produites en nouvelles images : *le reflet ne coïncide plus avec l'original*. Le but de la négociation est avoué : il s'agit de déconcerter la reproduction du pouvoir. Cela conduit à considérer unilatéralement les décisions du pouvoir non comme des axiomes mais comme des propositions. Considérées comme telles, elles peuvent apparaître valides ou pas et donc être discutées. La négociation directe conçue par R. Sennett devient *une quête active, interprétative, du sens du pouvoir*. Organiser la

confrontation, c'est neutraliser la crainte de la puissance et mettre à l'épreuve l'*omnipotence*. R. Sennett décrit cinq moyens de « mettre en abyme » la chaîne de commandement par la négociation directe :

1. Exiger l'emploi de la *voix active* (l'autorité se dissimule souvent dans les formes passives, interdisant ainsi toute négociation avec une personne physique : « il a été décidé que... »).
2. Engager une discussion ouverte sur la pratique de la *catégorisation* prônée par le pouvoir (la catégorisation fait dévier des vrais problèmes de fond).
3. Échanger les *rôles* pour favoriser la prise de conscience des limites de chacun (les Chinois pendant la révolution culturelle ont envoyé des intellectuels aux champs, les Cubains et les Yougoslaves ont pratiqué les changements de rôles à des fins éducatives, le chirurgien remplace l'infirmière, etc.).
4. Discuter librement de la *protection* (tout exercice de l'autorité s'accompagne, d'une façon plus ou moins dissimulée, d'une assistance du pouvoir ; le subordonné devient un « bénéficiaire » et perd ainsi le droit à une négociation franche avec le pouvoir sur les questions de pouvoir).
5. Obéir à des directives de plus d'une manière, c'est-à-dire avoir une *marge* d'obéissance.

Cette dernière conception de la négociation franche ou *directe* développée par R. Sennett nous oriente vers une expérimentation ultime de la négociation constructive. Elle prône le droit et le pouvoir de réviser, en les discutant, des décisions prises par les instances supérieures. Elle se présente comme l'introduction voulue d'un désordre dans la chaîne de commandement. Elle accepte l'idée que les perturbations produites garantissent l'exercice d'une autorité plus lisible et plus visible. En dernière instance, cette conception de la négociation directe ne craint pas la *confrontation sur le pouvoir et l'autorité*.

Notes

[1] Modèle de négociation C → 3C mis au point pour les séminaires de formation à la négociation par Lionel Bellenger, à retrouver sur le site www.lionelbellenger.fr.

[2] Entre guillemets dans le texte original, p. 15, (R. Fisher, W. Ury, *Comment réussir une négociation*, Paris, Le Seuil, 1982.)

Chapitre V

La négociation au quotidien

Réfléchissant sur le thème de l'innégociable, P. Dabiezies (*Pouvoirs*, 1980) affirme que « la décadence commence quand, ne sachant plus ce qui est légitime, on est prêt, en fait, à tout négocier ».

Pour donner sa pleine mesure en tant que pratique sociale ou mode interactif d'échange constructif, la négociation exige-t-elle qu'un accord préalable se fasse sur un *immuable* ? Cet immuable apparaîtrait moins aujourd'hui de l'ordre des principes religieux, moraux ou patriotiques et plus du domaine des convictions idéologiques. À l'intérieur de ce nouvel ordre de l'immuable, on voudrait trouver un consensus sur des problèmes aussi « spéculatifs » que ceux qui touchent à la légitimité du pouvoir, l'exercice du libre arbitre et de l'autorité, le choix des objectifs, la qualité de vie, les styles de consommation, etc. Autrement dit, la négociation est sans frontières. Elle est à la recherche d'un minimum d'enracinement. Peut-on négocier sans qu'un consensus minimum soit établi sur des valeurs dont la légitimité serait assurée ?

Nous pensons que la négociation autrefois était traditionnellement réservée à des sphères bien délimitées (diplomatie, commerce...). On est aujourd'hui à un stade d'*expérimentation sociale*. Sa pratique connaît de nombreuses vicissitudes marquant ainsi ses limites. Son développement met sur le devant de la scène la nécessité d'un minimum de formation de tous : on n'improvise pas dans une pratique qui voudrait réguler les confrontations et les divergences pour produire des solutions constructives marquées d'un esprit de coopération. Pour l'heure, des modèles culturels et sociaux avancés se donnent en exemple, des portraits symboliques de négociateurs professionnels servent de référence à l'opinion publique.

Se trop ériger en négociateur n'est pas toujours la meilleure qualité pour la négociation.

Cardinal de Retz,

Mémoires,

I. Les vicissitudes de la négociation

L'actualité est chargée d'événements montrant tous les jours les limites et les vicissitudes de la négociation.

1. La négociation remise en question

La négociation suppose un travail préalable de consultation. Or, la consultation fait l'objet de critiques sévères. Elle n'est jamais aussi approfondie et exhaustive qu'on le souhaiterait. Certains se sentent à *l'écart*, donc délibérément mis hors course pour la participation aux décisions à venir. Quand ce n'est pas une mise à l'écart, c'est une *défiance* dont fait l'objet la consultation et, par extension, la négociation. En 1990, le sociologue Michel Crozier observait dans le magazine *Entreprise et carrière* qu'« écouter les autres doit désormais faire partie des aptitudes d'un cadre ; pourtant, nos élites n'y sont pas entraînées ». Cette observation reste d'actualité : bon nombre de conflits, voire de négociations difficiles, sont dus à un manque préalable de dialogue, donc d'écoute. Ainsi, en 2000, chez France Télécom, une entreprise durement confrontée à la concurrence, un grand nombre de salariés et surtout les syndicats considéraient que la concertation avait été oubliée. D'où ce malaise avec incompréhension et ratés : « L'entreprise n'a pas la volonté de discuter réellement, résumait un militant cégétiste » (*Les Enjeux*, février 2000). Ce reproche lancinant revient souvent dans les relations sociales (syndicats-dirigeants) à la « française ».

Pourtant, des progrès sont réalisés. Après le grand conflit de 1995 (grève historique des transports sous le gouvernement Juppé), la ratp a pris des mesures pour préserver la consultation : un protocole d'accord sur le droit syndical et le dialogue social est passé. Un code de déontologie expose depuis le printemps 1996 que « les parties conviennent de rechercher d'abord des solutions non conflictuelles aux problèmes (...) et d'instituer, avant le déclenchement d'une grève, une procédure de prévenance dite d'alarme sociale ». La négociation est remise en question quand le conflit précède le dialogue : « Les négociations après la colère » dans les mines lorraines, titre *Libération*

(2 décembre 1999). Huit cents gueules noires avaient violemment manifesté dans les rues de Metz et de Forbach (voitures incendiées, heurts avec les CRS...). Objet de la discorde : une prime uniforme de 500 F bruts vécue comme une « provocation », en guise de réponse à une demande de déblocage des salaires.

Certains experts restent malgré tout positifs ; c'est le cas de Raymond Soubie, ex-conseiller pour les Affaires sociales et culturelles de Jacques Chirac et de Raymond Barre : « Je suis optimiste : le dialogue social va reprendre », déclarait-il en février 2000 au mensuel *Les Enjeux*. C'est encore Raymond Soubie qui jouera auprès de Nicolas Sarkozy un rôle essentiel de conseiller social pendant les difficiles négociations avec les syndicats en 2007 et 2008, notamment pour les retraites. Il reconnaissait cependant que « les Français vivent dans l'instant. Un politique désireux de faire des réformes prend des risques colossaux ». Jean Boissonnat, à cet égard, parlait, pour la France, de « leucémie sociale », épingleant l'affaiblissement et la division des syndicats et la déresponsabilisation du patronat : « La France souffre d'un dialogue social anémique dont l'État s'accommode, voire profite » (*L'Expansion*, décembre 1999). Vision prémonitoire ! La dure période des plans sociaux qui se succéderont en 2009 confirmera le malaise français et le risque de dérive dans le conflit violent.

L'expérience de la négociation en tant que pratique sociale conduit à un certain fatalisme vis-à-vis des légitimes espoirs de loyauté et de modération auxquels elle est généralement associée dans l'imaginaire social.

Ressentie comme un simulacre, remise en question ou vouée aux ruptures, la négociation conserve néanmoins la confiance des hommes. M. Mazowiecki, rédacteur en chef de la revue catholique indépendante *Wież* et ancien expert des grévistes pendant les négociations de Gdansk en Pologne, estime qu'« il faut trouver l'équilibre entre la passion et la sagesse », ne pas traiter les accords comme des « concessions tactiques ». Pour Mazowiecki, les négociations de Gdansk signifiaient « la réappropriation par la société de son droit au contrôle social ». Si la société ne possède plus la possibilité de créer le pouvoir, elle doit avoir au moins celle de le contrôler. Cela est nécessaire à tous, gouvernants et gouvernés. Il ne s'agit pas d'un renversement du système politique polonais, mais d'un changement. On sait aujourd'hui ce que ce changement est devenu. La pire des vicissitudes de la négociation, c'est sa négation : la remise en cause de son propre produit, le compromis signé par les deux parties.

2. La négociation-gâchis

« Il n'y a pas de paix sans concessions », notait, dans une chronique de *L'Express*, Bernard Guetta (décembre 2002). L'Europe en a fait l'expérience à l'occasion du traité de Versailles. Selon Guetta, « Israël ne doit pas reproduire cette erreur (...). Les Palestiniens se sont piégés eux-mêmes. Déçus de n'avoir pas obtenu de propositions suffisantes à Camp David, ils avaient cru pouvoir arracher par la rue ce que la négociation ne leur avait pas apporté. » Enseignement à tirer pour éviter les négociations-gâchis : ne pas trop attendre, savoir tendre la main, se montrer généreux quand on est fort, offrir la paix à un adversaire quand il n'est plus en position de la refuser, accepter le prix de la paix.

Même constatation de l'écrivain serbe Vidosav Stevanović, à propos de la guerre en Serbie et au Kosovo : « Le conflit sortira de l'impasse si les Serbes renoncent à leur mythe nationaliste, les Albanais à leur rêve de collectivisme tribal ; et les Européens, à leur mépris des Balkans » (*Libération*, 23 avril 1999).

3. Une décision brutale qui précède la négociation, cas d'école en la matière

L'annonce irrévocable, le 27 février 1997, de la fermeture du site de Renault-Vilvorde déclencha une spectaculaire mobilisation des salariés. La formule de Louis Schweitzer, le pdg de Renault, restera célèbre : « Il n'y a pas de façon douce d'annoncer une telle mesure. »

En fait, les responsables syndicaux avaient compris que l'usine fermerait dans les cinq ans pour des raisons de rentabilité. Ils pensaient avoir le temps de négocier : ils étaient même en train de discuter une réduction des charges d'exploitation de 10 % par an pour les trois prochaines années avec 450 départs en préretraite par an. L'annonce brutale de la fermeture leur donna l'impression d'être trompés. Toutes les tentatives de négociation se soldèrent par une impasse, même si Renault dut revoir sa copie et fournir des explications après coup : la justice a demandé que l'ensemble de la procédure de fermeture soit repris depuis le début, du fait du non-respect des normes européennes (absence de consultation du Comité de groupe européen de l'entreprise). La violence de la mobilisation et le bras de fer politique franco-belge firent se déplacer la négociation de décision de fermeture (entérinée en juin 1997) au contenu du plan

social qui fut obtenu sur deux ans et comportait quatre volets, fruits de la négociation :

- des indemnisations (primes de fermeture, préretraite à partir de 50 ans) ;
- le maintien de 400 personnes en activité dans l'usine ;
- le reclassement de 2 482 ouvriers (sur les 2 925 salariés présents lors de la signature de l'accord) grâce à une cellule emploi ;
- la création d'une société, Renovil, chargée de réindustrialiser le site.

Si la décision de fermeture ne fit pas l'objet d'une négociation et fut même qualifiée de brutale, le travail de négociation s'exerça cependant sur les modalités d'application de cette décision. Cet événement se reproduisit plusieurs fois dans une Europe sociale en crise et en proie à l'« horreur économique », selon l'expression de V. Forrester, à la fin des années 1990.

L'épreuve de force se substitue au dialogue quand les protagonistes, tout en continuant à « négocier », utilisent d'autres moyens pour avoir gain de cause. La négociation sociale fournit malheureusement pas mal d'exemples spectaculaires de cette nature sûrement accentuée par la situation de crise économique en 2009.

II. Les négociateurs : des hommes engagés ou des arbitres

Nous avons vu que la notion de négociation entretient d'étroits rapports avec la diplomatie, mais aussi avec le conflit. L'image du négociateur reste cependant celle du diplomate ; c'est-à-dire plutôt un homme mesuré, ferme, persévérant, expert... Dans la vie sociale et dans le domaine commercial, le profil du négociateur s'est décalé vers un personnage du type battant, convaincu, solide, résistant..., voire rusé, habile, en tout cas rompu aux dures batailles. C'est que la négociation est d'emblée considérée comme une dure compétition proche du conflit. Ce qui nous paraît essentiel à souligner sur le plan humain, c'est l'inévitable *tension* ressentie par les négociateurs. Bien entendu, cette tension dépend d'abord de l'enjeu, mais elle dépend aussi du type d'interaction qui va s'établir entre les protagonistes. Il

est clair que la pression du passage en force, l'inquiétude engendrée par les entreprises de manipulation, l'hostilité déclenchée par la polémique, les coups portés par les disqualifications sont responsables pour une bonne part du « stress » des négociateurs. Cela se traduit physiquement par des symptômes perceptibles : fièvre, sensations de chaleur, mauvaise respiration, boule dans la gorge, nervosité... La gestion de ce stress n'est pas chose facile dans la mesure où elle exige de se « reconstruire » un équilibre intérieur à partir de forces antagonistes. La tension se traduit aussi psychologiquement par l'excitation des mécanismes de défense du moi, conduisant à la libre expression de toutes les *vulnérabilités* de la personne. Ainsi, la tension tend à mettre en évidence ce que l'individu a de pire.

Henry Kissinger, dans ses *Mémoires* (t. II, Fayard), en rapportant son premier entretien avec L. Brejnev en 1972 lors de sa mission secrète, met en relief la part du moi éclairée par le seul jeu de la tension chez un personnage de premier plan, investi des plus hautes responsabilités : « Brejnev paraissait nerveux en partie, probablement parce qu'il se sentait peu sûr de lui au moment de négocier pour la première fois avec d'importants membres du Gouvernement américain, mais certainement aussi du fait de l'abus qu'il faisait du tabac et de l'alcool, du fait aussi de ses antécédents cardiaques et des contraintes de son poste. Ses mains étaient continuellement en mouvement, soit à tripoter sa montre, soit à faire tomber la cendre du bout de son éternelle cigarette (jusqu'à ce qu'on l'obligeât à se servir d'un étui à cigarettes fermé qui ne s'ouvrait qu'à intervalles réguliers, contrainte à laquelle il parvenait à se soustraire grâce à d'astucieux stratagèmes), soit encore à faire tinter son porte-cigarette contre le rebord d'un cendrier. Il ne pouvait rester en place : pendant que l'on traduisait ses remarques, il se levait nerveusement de son fauteuil, faisait le tour de la pièce, engageait des conversations à voix haute avec ses collaborateurs, ou même quittait la pièce sans un mot d'explication, avant de revenir quelques instants plus tard...

« Un jour, il apporta un canon miniature dans la salle de conférence qui servait normalement aux réunions du Politburo : mais le canon refusa de tirer. Brejnev fut alors bien plus occupé à essayer de le faire marcher qu'à écouter les observations profondes que je pouvais être en train de faire à ce moment-là. Finalement, le coup partit avec un bruit sourd. Brejnev fit fièrement le tour de la pièce, comme un boxeur qui vient de mettre son adversaire ko. Les négociations reprirent alors dans un silence gêné, mais ceux d'entre nous qui avaient fini par connaître les réactions de Brejnev savaient qu'il serait de courte durée. »

L'exigence de la négociation devient telle sur le plan de la compétence et des dispositions psychologiques que se développent dans la société des rôles et des *personnalités* de négociateurs. Hommes aguerris, expérimentés, ils évoluent dans toutes les sphères – relations diplomatiques, commerciales, sociales, publiques, politiques. Parfois ce sont des personnages *engagés* qui deviennent ainsi les négociateurs patentés d'un groupe ; parfois ils se présentent comme des médiateurs, des « messieurs bons offices », des « arbitres ». Le développement de la fonction d'*arbitrage* est d'ailleurs destiné dans les entreprises à un développement certain pour la décennie à venir. Des travaux universitaires commencent à fournir des éléments théoriques dans ce domaine (cf. R. Launay, *Négociation et arbitrage*, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, crc et Institut de gestion de Rennes, 1979).

L'arbitrage renvoie à la combinaison de deux valeurs : efficacité et justice. L'arbitrage n'a d'intérêt que s'il peut aider les protagonistes à surmonter une des difficultés majeures de la négociation : le fait que chacun structure une même situation selon sa propre perception. L'arbitre doit rester constamment sensible à trois préoccupations : l'adhésion partisane, la tendance au conformisme et à l'unanimité, la soumission aux effets du leadership. L'arbitre a plusieurs stratégies possibles :

- une stratégie ponctuelle ou globalisante, c'est-à-dire se centrer sur le problème ou profiter du problème pour en traiter d'autres ;
- une stratégie individualiste ou altruiste, c'est-à-dire profiter du conflit pour atteindre un objectif personnel ou viser uniquement les protagonistes et la satisfaction de leurs intérêts ;
- une stratégie promotionnelle, punitive ou de type *statu quo*, c'est-à-dire jouer sur un jeu de récompenses pour résoudre le problème ou produire des sanctions, ou travailler à faire admettre l'état actuel de la situation ;
- une stratégie de type médiateur [1] ou arbitre au sens strict, c'est-à-dire proposer des solutions à discuter ou en faire trouver, ou bien jouer le rôle de juge en ayant les solutions.

L'*ombudsman* moderne (selon l'expression suédoise) est un homme recherché pour son sens de l'engagement, son sens des autres – en un mot, cet « égoïsme altruiste » qui fait du négociateur un partenaire constructif.

Les sociétés occidentales mettent sur le devant de la scène des personnages qui deviennent des modèles, des stéréotypes (le syndicaliste, la star, le champion, le leader politique, etc.). Chacun s'y réfère. Il se trouve que la négociation a sa galerie de portraits, les Talleyrand d'aujourd'hui en quelque sorte, revus et corrigés, et passés au moule des conceptions actuelles de la négociation. M. Philip Habib, qualifié de « véritable héros » par l'opinion publique américaine en juillet 1982 après les dures négociations en pleine guerre du Liban, présente certaines caractéristiques bien actuelles du négociateur moderne.

Septuagénaire, donc homme plutôt expérimenté, il a un abord chaleureux (il ne lésine pas sur les accolades et les embrassades) et une persévérance reconnue (les négociations au Liban ont duré six semaines !). On dit qu'il « sait y faire » avec les Arabes et les Israéliens. Il a un sens de l'humour développé. Sa méthode est celle d'un diplomate professionnel : c'est l'anti-Kissinger. Peu visible, il fait preuve de simplicité et de franc-parler. À la différence de Kissinger, plutôt machiavélique et coutumier des coups publicitaires, il conçoit les missions de bons offices comme des entreprises méthodiques de résolution de problème faisant appel tant à la patience qu'à l'ingéniosité. Plus récente fut la nomination, comme 8^e secrétaire général de l'ONU, du Sud-Coréen Ban Ki-moon en octobre 2006. Diplomate réputé efficace, bien que peu charismatique, Ban Ki-moon se définit comme une personnalité qui « harmonise ». Plein d'humilité, qualifié d'« anguille » par les journalistes pour son habileté à contourner les questions, il érige la prudence en stratégie. Après 2005, c'est aussi Bo Xilai, le ministre chinois du Commerce, sorte de « dragon diplomate », habile, charmeur mais plus que tenace, qui donnera du fil à retordre aux négociateurs américains et européens quand il s'agira d'aborder les dossiers brûlants de la contrefaçon galopante, du yuan dévalué ; l'Europe du Nord n'est pas sans reste avec des négociateurs hors pair comme Lars Olofsson qui, après avoir été un des grands dirigeants de Nestlé, a pris en charge début 2009 les destinées du groupe Carrefour. Ce Nordique au sang chaud sait être direct, élever le ton et trancher. Autre profil de négociateur, celui de Xavier Bertrand « chat dehors, hérisson dedans », dont la souplesse est la force, et qui gardera à son actif d'avoir conduit à son terme la difficile négociation sur les régimes spéciaux de retraite à l'automne 2008 en tant que ministre du Travail du gouvernement Fillon. En 2010, la stratégie d'Éric Woerth, bien que fragilisée par des accusations de conflit d'intérêts, à titre personnel, s'identifie plutôt à la fermeté et au passage en force pour la réforme de la durée de travail (62 ans) voulue par le président N. Sarkozy.

III. Apprentissage et formation à la négociation

La négociation doit être considérée comme une branche de la communication interactive. Il s'agit d'une compétence spécifique par la diversité d'exigences et d'aptitudes qu'elle présuppose, notamment si l'on retient l'option *négociation constructive*. Se former à la négociation, c'est :

- avoir une idée claire de l'aspect tant instrumental (les techniques de questionnement) que psychologique (l'écoute active) de la consultation ;
- maîtriser la dimension émotionnelle et intelligible de la prise de parole en petits groupes ou en public (aspects physiologiques, structures du raisonnement) ;
- connaître les mécanismes d'influence sociale ;
- avoir des notions en matière de dynamique de groupe (que se passe-t-il dans un groupe qui discute et qui décide ?) ;
- faire face aux problèmes d'argumentation pour participer avec efficacité à la confrontation ;
- se donner les moyens de s'affirmer ;
- gérer le stress ;
- apprendre à se connaître soi-même, notamment avoir conscience des vulnérabilités et des ressources du moi.

On peut dire que la compétence de négociateur recouvre une notion : celle de *maturité* de la personne. La négociation en dehors de la nécessaire (mais non suffisante) compétence sur le sujet même de la délibération qu'elle suppose renvoie donc à une bonne assise personnelle. Elle est bien un fait d'expérience et de maturité.

La négociation ne s'improvise donc pas, elle se *prépare*. Une formation générale peut contribuer à une accélération de l'efficacité en la matière. Chacun en fonction de ses besoins peut travailler à réviser ou renforcer certains aspects nécessairement sollicités quand s'engage l'interaction.

De nombreux séminaires intensifs sont proposés dans les stages de formation permanente. Les grandes écoles (hec, École polytechnique, etc.) et les écoles de commerce ont fait entrer la négociation dans leurs enseignements. Un master de négociation commerciale internationale existe à Paris-III-Sorbonne-Nouvelle. Les compétences de négociation sont aujourd'hui recherchées pour bien des postes de responsabilités, au-delà des traditionnelles fonctions commerciales (vendeur-acheteur).

Pour les affaires commerciales et le traitement des litiges, la technologie prend le devant en rendant possible la cybermédiation. Ainsi, des conflits peuvent être réglés par e-mail. C'est le centre de médiation et d'arbitrage de Paris, créé à l'initiative de la chambre de commerce, qui a créé le cyber-cmap, premier service français de médiation en ligne à l'attention des entreprises. On saisit un médiateur qui fait se rencontrer les parties dans une chambre de *chat* (discussion sur le Web) pour tenter la conciliation en toute confidentialité. On peut donc rêver à des temps meilleurs pour la négociation s'il est vérifié que la communication « électronique » adoucit vraiment les mœurs !

Formidable leçon encore, pour terminer avec les convictions affichées d'une nouvelle race de négociateurs : les efforts du raid (Recherche Assistance Intervention Dissuasion) créé en 1985. Le commandant Michel Marie présenta en juillet 2000 à la télévision (France 3) une partie des méthodes apprises et utilisées en matière de prises d'otage et empruntées, après adaptation, aux circonstances spéciales de la négociation en situation de risques majeurs. « On négociait sans le savoir », dira l'un des pionniers, le commissaire Broussard. Aujourd'hui, la professionnalisation des négociateurs du raid est très poussée : les acteurs sur le terrain sont devenus des spécialistes des comportements humains. Et le nombre d'affaires résolues par la négociation ne cesse de progresser, y compris parmi les plus délicates. L'une des explications d'un tel succès tient à la pertinence et l'efficacité du *debriefing*, pratique trop souvent « oubliée » en entreprise. Elle consiste à analyser systématiquement tous les paramètres qui ont pu intervenir dans des affaires antérieures afin d'enrichir l'expérience et d'aborder avec plus d'acuité une nouvelle situation.

Notes

[1] Voir le rapport du médiateur de la République, J.-P. Delevoye, qui a occupé la fonction de 2004 à 2011. Il constate la « dilution de la citoyenneté, et paradoxe, de fortes attentes ». Ce rapport est disponible sur le site : www.mediateur-republique.fr.

Conclusion

Bien qu'au premier plan de l'actualité, constamment souhaitée, parfois exigée avec fermeté (« Nous voulons négocier »...), la négociation n'en reste pas moins trop proche de la violence, de la polémique, des marchandages, des « petits compromis » ou des dures concessions arrachées avec peine. Quand Jean-Yves Moisseron affirme qu'« il faut négocier avec le colonel Kadhafi pour éviter l'enlèvement en Lybie » [1], en avril 2011, dans le même temps, Claude Lanzmann, l'écrivain engagé dans l'anticolonialisme, proclame dans *Le Monde* « De toute façon, on ne négocie pas avec Kadhafi. C'est un non-dit, mais il doit mourir. » [2]. De son côté, la romancière Chahdortt Djavann, dans une lettre ouverte aux dirigeants occidentaux, recommande de « ne pas négocier avec le régime iranien » [3]. Preuve aussi que la négociation est elle-même un enjeu au point qu'on la refuse, ce qui n'est jamais bon signe.

La négociation peut être autre chose. Fait quotidien, elle est une manière de vivre ensemble, de concevoir les relations en termes d'arrangement. Elle est une preuve de confiance entre des gens accessibles, reconnaissant un minimum de solidarité entre eux. Négocier, c'est accepter et valoriser les relations d'interdépendance, c'est se garder des démons de l'adversité, de la domination, de la ruse, du mal. Il y a toute une morale sous-jacente dans les différentes conceptions de la négociation, qui tient pour l'essentiel au respect de la personne humaine. L'attitude constructive prônée comme modèle pour une interaction « égoïste-altruiste » suppose la convergence des volontés de s'ajuster puis de se confronter pour mieux s'arranger. Nous pensons que la négociation doit faire l'objet d'un apprentissage social (associer action et formation, théorie et pratique), voire d'une éducation tout court, dès le collège, dans le cadre plus général d'une pédagogie de la communication. En devenant plus transparente, en offrant une réflexion sur ses présupposés psychologiques, en évitant d'être seulement instrumentale (procédures) et conventionnelle (usages et rites), la négociation sera moins suspecte. Il reste que la négociation remplira sa fonction de *gentleman-agreement* à la mesure de la place et de la valeur que les hommes voudront bien lui accorder. Il nous faut méditer sur ce regret exprimé par un romancier juif établi en Palestine, David Shahar : « Hélas ! Il faut verser le sang avant de négocier. » De son côté, Elias Sanbar, intellectuel de la diaspora

palestinienne, affirme que « le droit à la patrie n'est pas négociable » (*L'Express*, septembre 2000).

Il y a bien du chemin pour écarter l'idée que négocier n'est pas abdiquer et rejeter la crainte que négocier c'est s'affaiblir. Encore faut-il faire l'effort de ne pas considérer l'autre comme un ennemi.

Et la formation peut y contribuer ! Il faut saluer l'initiative de l'université Paris-Dauphine qui a fait entrer en 2008 l'enseignement des relations sociales à l'université avec la création d'un master capable d'accueillir les futurs négociateurs, tant drh que délégués syndicaux qui partageront les mêmes bancs. C'est le propre d'un esprit négociateur que d'être optimiste et de croire dans des relations meilleures. Encore faut-il accepter que les solutions négociées valent toujours mieux que des mesures autoritaires. Ainsi Barak Obama s'est-il vu reprocher de consulter beaucoup, de privilégier le dialogue et le consensus et d'afficher un « style (trop) plein de compromis » [4]. En juillet 2010, à force de concessions, il a réussi à réformer Wall Street et à faire promulguer la loi sur la régulation financière.

Notes

[1] Jean-Yves Moissoner, décryptages, *Le Monde*, 23 mars 2011.

[2] Claude Lanzmann, décryptages, *Le Monde*, 18 avril 2011.

[3] *Ne négociez pas avec le régime iranien*, Flammarion, 2009.

[4] *Libération*, 20 janvier 2011.